

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN MANTEL LTDA.

RICHARD BAYONA GUALDRON
LAURA ISABEL RODRÍGUEZ CARDOZO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA

2008

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN MANTEL LTDA.

RICHARD BAYONA GUALDRON
LAURA ISABEL RODRÍGUEZ CARDOZO

Monografía como requisito para optar el título de Especialista en Alta Gerencia

Director
Luis Guillermo Arenas Sealey
Ingeniero Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2008

AGRADECIMIENTOS

A Dios por su permanente iluminación.

A nuestra familia que siempre ha creído en nosotros.

A nuestros hijos Alejandro y Catalina que son nuestra inspiración.

CONTENIDO

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2.	JUSTIFICACIÓN.....	18
3.	OBJETIVOS.....	19
3.1	OBJETIVO GENERAL	19
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4.	ALCANCE.....	20
5.	MARCOS REFERENCIALES	21
5.1	MARCO CONTEXTUAL.....	21
5.2	MARCO TEÓRICO.....	23
5.2.1.	Conceptos generales.....	23
5.2.2.	Misión y visión	25
5.2.3.	Diagnostico externo.....	25
5.2.4.	Diagnostico interno.....	26
5.2.5.	Definición de nueva misión y nuevos objetivos	28
5.2.6.	Formulación de los planes estratégicos	29
5.3	MARCO LEGAL	29
5.4	MARCO CONCEPTUAL	30
6.	METODOLOGÍA.....	34
6.1	MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	34
6.2	MÉTODO	35
7.	IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	36
7.1	RAZÓN SOCIAL.....	36
7.2	OBJETO SOCIAL DE MANTEL LTDA	36
7.3	RESEÑA HISTÓRICA	36
7.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37

7.4.1.	Dirección comercial	38
7.4.2.	Dirección de recursos humanos	38
7.4.3.	Dirección de ingeniería.....	40
7.5	MERCADO	40
7.6	PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	41
7.7	LINEAMIENTOS EMPRESARIALES	43
7.7.1.	Misión	44
7.7.2.	Visión.....	44
7.7.3.	Valores empresariales.....	44
7.7.4.	Política de calidad	45
7.7.5.	Objetivos de calidad	45
7.7.6.	Política de Salud Ocupacional.....	46
8.	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	47
8.1	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO	48
8.1.1.	Análisis del medio externo.....	49
8.1.1.1.	Político Legal	49
8.1.1.2.	Económicos	50
8.1.1.3.	Social	53
8.1.1.4.	Tecnológico	55
8.1.2.	Análisis de la industria.....	56
8.1.2.1.	Entrada de nuevos competidores:	56
8.1.2.2.	Rivalidad entre los competidores existentes:.....	58
8.1.2.3.	Amenaza de servicios sustitutos:.....	59
8.1.2.4.	Poder de negociación de proveedores:	59
8.1.2.5.	Poder de negociación de los compradores.....	60
8.2	ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO	64
8.2.1.	Análisis de recursos y capacidades.....	64
8.2.1.1.	Capacidad directiva	64
8.2.1.2.	Capacidad competitiva.....	66
8.2.1.3.	Capacidad financiera	69

8.2.1.4.	Capacidad tecnológica.....	70
8.2.1.5.	Capacidad de talento humano	72
8.2.2.	Cadena de valor	74
8.2.2.1.	Actividades primarias.....	75
8.2.2.2.	Actividades de apoyo.....	78
8.3	ANÁLISIS PERFIL COMPETITIVO	83
8.3.1.	Servicio al cliente:.....	84
8.3.2.	Precio	84
8.3.3.	Calidad de soluciones:	84
8.3.4.	Relaciones con proveedores:.....	85
8.3.5.	Fortaleza financiera:.....	85
8.3.6.	Mercadeo y publicidad:.....	85
8.4	ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS	87
8.4.1.	Potenciales	87
8.4.2.	Cadena de valor	88
8.4.3.	Cliente	89
8.4.4.	Financiera.....	90
9.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	91
9.1	DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	91
9.2	DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	92
9.3	VALORES INSTITUCIONALES	92
9.4	POLÍTICAS INSTITUCIONALES.....	93
9.4.1.	Política de calidad:	93
9.4.2.	Política de salud ocupacional	94
9.5	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	94
9.5.1.	Objetivos estratégicos	94
9.5.2.	Mapa estratégico	97
10.	CONCLUSIONES	103
11.	RECOMENDACIONES.....	105
	BIBLIOGRAFÍA.....	106

LISTA DE TABLAS

	Pagina
Tabla 1. Clientes de Mantel Ltda.....	41
Tabla 2. Portafolio de Mantel Ltda.....	42
Tabla 3. Matriz de factores externos.....	61
Tabla 4. Matriz de factores internos.....	81
Tabla 5. Matriz del perfil competitivo.....	86
Tabla 6. DOFA perspectiva potenciales.....	87
Tabla 7. DOFA perspectiva cadena de valor.....	88
Tabla 8. DOFA perspectiva clientes.....	89
Tabla 9. DOFA perspectiva financiera.....	90

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Diferencia de brechas.....	16
Figura 2. Esquema.....	20
Figura 3. El proceso de gestión estratégica.....	24
Figura 4. Campos del diagnóstico interno.....	27
Figura 5. Ejemplo de lista para el diagnostico.....	28
Figura 6. Estrategias principales o grandes estrategias.....	29
Figura 7. Organigrama Mantel Ltda.....	39
Figura 8. Modelo diagnostico estratégico.....	47
Figura 9. Análisis oportunidades y amenazas del medio.....	49
Figura 10. Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....	56
Figura 11. Cadena de valor de Mantel Ltda.....	76
Figura 12. Componentes misión.....	91

Figura 13. Mapa estratégico.....	97
Figura 14. Resumen perspectiva financiera.....	98
Figura 15. Resumen perspectiva cliente.....	99
Figura 16. Resumen perspectiva cadena de valor.....	100
Figura 17. Resumen perspectiva potenciales.....	101
Figura 18. Resumen plan estratégico de Mantel Ltda.....	102

RESUMEN

TITULO

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD EN MANTEL LTDA.*

AUTORES

RODRÍGUEZ CARDOZO, Laura Isabel.- Ingeniera Electricista
BAYONA GUALDRON, Richard.- Ingeniero Industrial**

PALABRAS CLAVES

Telecomunicaciones, direccionamiento estratégico, pyme, perfil competitivo, análisis externo e interno

DESCRIPCIÓN

La competitividad de las pymes esta a cargo de la gestión que desarrolle su alta dirección, quienes a diario deben encontrar soluciones a los problemas que están bajo su control, para esto basan su estrategia en factores internos como la calidad, productividad e innovación. Una herramienta que le permite a la alta dirección interrelacionar estos factores, es el direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico ofrece a la alta dirección los mecanismos necesarios para establecer el marco de referencia que orienta a la entidad hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de objetivos generales.

Este trabajo tiene el propósito de ofrecer a la alta dirección de Mantel Ltda. una herramienta para determinar sus fortalezas y enfocar sus esfuerzos para el desarrollo de su potencial empresarial.

Se realizó un diagnostico para determinar la competitividad actual de la empresa, para esto se tuvo en cuenta las oportunidades y amenazas del medio, el análisis del medio interno y el análisis del perfil competitivo; los hallazgos se consolidaron en cuatro matrices: Potenciales, cliente, financiera, cadena de valor.

Finalmente se hace una propuesta de direccionamiento estratégico que incluye una nueva misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos con sus respectivas iniciativas con las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos.

* Monografía

** Facultad de ingenierías Fisicomecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Alta Gerencia. – Director Guillermo Arenas Seleey.-Ingeniero Industrial

ABSTRACT

TITLE

PROPOSAL FOR STRATEGIC DIRECTIONS FOR STRENGTHENING COMPETITIVENESS IN MANTEL LTDA .*

AUTHORS

RODRIGUEZ CARDOZO, Laura Isabel. - Electrical Engineer

BAYONA GUALDRON, Richard. - Industrial Engineering **

KEY WORDS

Telecommunications, strategic direction, sme, competitive profile, external and internal analysis

DESCRIPTION

The competitiveness of pymes is in charge of the management to develop its senior management, who daily must find solutions to problems that are under their control, for it based its strategy on domestic factors such as quality, productivity and innovation. A tool that allows senior management interrelate these factors is the strategic direction.

Addressing strategic offered to top management mechanisms necessary to establish the framework that guides the organization towards fulfilling its mission, the scope of his vision and drive toward meeting goals.

This paper is intended to provide senior management Mantel Ltda. a tool to identify their strengths and focus their efforts for the development of its business potential.

We performed a diagnosis to determine the current competitiveness of the company, this was taken into account the opportunities and threats of the environment, analysis of internal and analysis of the competitive profile, the findings were consolidated into four matrices: Potentials, customer financial and value chain.

Finally there is a proposal for a strategic direction that includes new mission, vision, corporate values and strategic objectives with their respective initiatives which will achieve the proposed targets.

* Monograph

** Faculty of Physical mechanical engineering. - School of Industrial and Employers'. - Specialization in upper management. - Director Guillermo Arenas Seley.-Industrial Engineering

INTRODUCCIÓN

Mantel Ltda. pertenece al gran sector de las pymes colombianas; en su calidad de pyme de ingeniería ha superado grandes obstáculos para hacer viable su permanencia en el mercado.

Hasta hace aproximadamente 4 años, la organización enfocó todos sus esfuerzos para dejar de ser microempresa y constituirse en una alternativa seria de inversión para sus socios y no solo como una opción de empleo.

Teniendo en cuenta que la gestión estratégica realiza una transformación coordinada de los cuatro recursos de la empresa (humanos, técnicos, comerciales y financieros) para llegar a los objetivos previstos¹. En el caso de Mantel Ltda. esta “transformación coordinada” no ha tenido el equilibrio que teóricamente debería tener.

El recurso técnico, basado en la experiencia de sus socios en el sector de las telecomunicaciones, ha sido el que ha determinado el curso a seguir durante los años de existencia de la empresa.

Gracias a la gestión comercial realizada durante estos años, la empresa ha podido acceder a los recursos financieros que le han permitido realizar la transformación necesaria para afrontar los retos de estos tiempos de cambios constantes.

Se entrega a la alta dirección de Mantel Ltda. una herramienta para que inicie los cambios necesarios que contribuyan al desarrollo de la competitividad de la empresa y su actuación en los mercados en los que compita sea sobresaliente.

1, Enrique de Miguel Fernández, introducción a la gestión (management), editorial Universidad politécnica de Valencia, 2005.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El plan estratégico de Mantel Ltda. fue formulado sin contar con los elementos suficientes de un análisis de las diferentes fuerzas tanto internas como externas que pueden afectar el desempeño de la empresa.

Los elementos que conforman su plan estratégico como son la misión, visión, objetivos y valores deben ser revisados para que sean ajustados a los propósitos de la empresa.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El crecimiento mantenido por Mantel Ltda. en los últimos tres años le ha permitido aumentar la capacidad de sus recursos: Humanos, técnicos, financieros y comerciales.

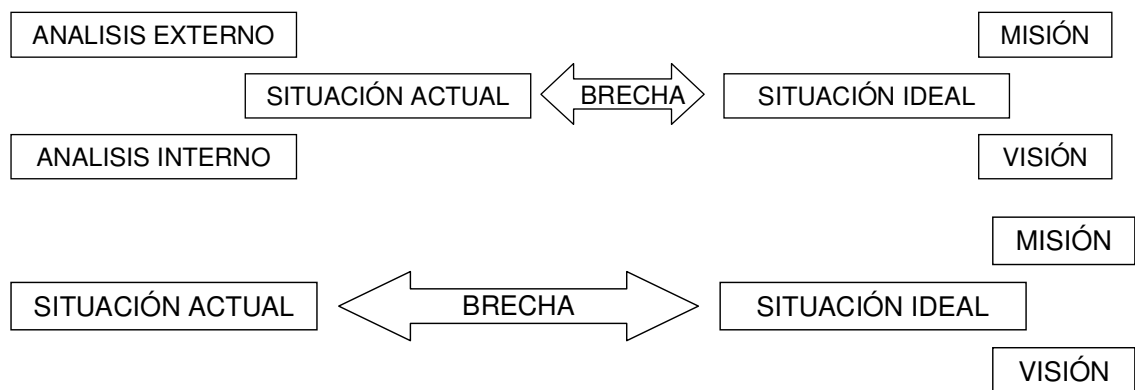
Durante estos años el proceso de planeación estratégica ha sido “tratado” como un complemento del sistema de gestión de la calidad, ocasionando que el mismo no sea “visto” por la alta dirección de la empresa como la guía que le ayudará a alcanzar sus propósitos.

Esta situación se da entre otros factores por que:

- Mantel Ltda. no posee un sistema de toma de decisiones y las mismas son tomadas por sus dueños sin contar con análisis tipo causa-efecto de los factores que afectan la operación de la empresa.
- La alta dirección de la empresa no ha tenido la experiencia de participar activamente en procesos de planeación estratégica.
- La alta dirección centra sus esfuerzos en el desarrollo de las actividades operacionales sin contar con la definición formal de objetivos estratégicos y por consiguiente sus esfuerzos pueden estar centrados hacia diferentes metas.
- La alta dirección de Mantel Ltda. tiene mas de 15 años de experiencia técnica y la gran mayoría de sus iniciativas estratégicas son tomadas en este mismo sentido, faltando desarrollar mas iniciativas en la parte administrativa, financiera, comercial y de recursos humanos.

La figura 1, nos muestra la diferencia de brechas que existe entre una empresa que utiliza el análisis de los factores internos y externos para determinar su situación actual y la que no lo hace.

Figura 1. Diferencia de brechas



1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Definir los elementos para la reformulación del plan estratégico de Mantel Ltda.

Formular los factores de éxito de la organización.

Identificar las capacidades necesarias para enfrentar o asumir los retos del mercado de los servicios en telecomunicaciones.

2. JUSTIFICACIÓN

Si la alta dirección de Mantel Ltda. quiere que los recursos con los cuales cuenta en la actualidad la empresa sean aprovechados de la mejor forma posible, es necesario que implemente una herramienta que le permita establecer claramente cuales son sus propósitos y de que forma planea alcanzarlos. La planeación estratégica se presenta como la herramienta mas indicada para este propósito.

Es necesario que los elementos actuales que conforman el plan estratégico de la empresa sean revisados para que se ajusten a la realidad de empresa.

Solo se puede determinar la realidad de la empresa si la misma cuenta con el análisis de los factores tanto internos como externos que en un determinado caso puedan llegar a afectar el desempeño de la empresa.

Las iniciativas estratégicas que adopte Mantel Ltda. deben ser integrales, es decir que cada una de las diferentes áreas que conforman la empresa estén involucradas en el proceso de direccionamiento estratégico, para que el desarrollo de la empresa sea consistente en todas sus áreas y no solo en una parte de ella.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta de direccionamiento estratégico para fortalecer la competitividad de la empresa Mantel Ltda.

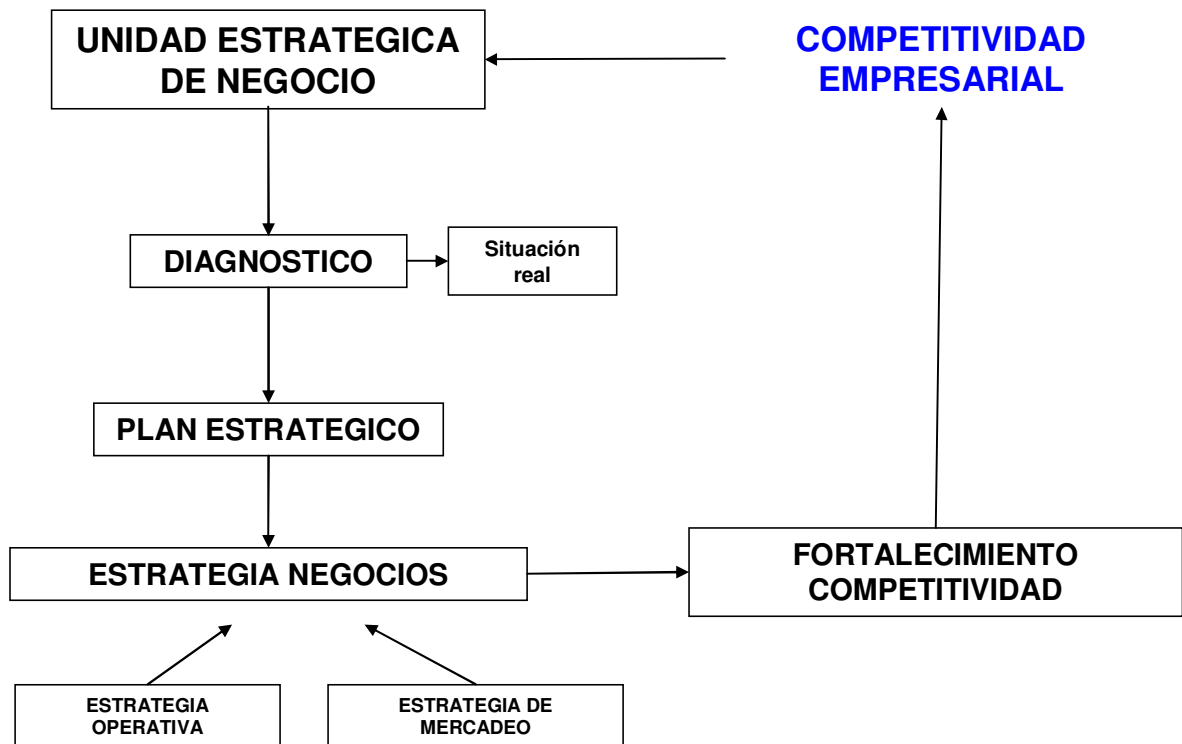
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer una estrategia empresarial y operativa a la alta dirección de Mantel Ltda.
- Realizar un diagnóstico del entorno en el cual la compañía opera para ofrecer una propuesta de mejoramiento continuo a la cadena de valor de Mantel Ltda.
- Determinar los factores críticos para el desarrollo de la compañía y plantear las actividades a seguir para su fortalecimiento.

4. ALCANCE

Este trabajo tiene como alcance la formulación de una propuesta de direccionamiento estratégico para la alta dirección de Mantel Ltda., se espera que sea tomado como referencia para la aplicación del mismo al interior de la compañía y de esta manera fortalezca su competitividad en el entorno local y nacional en los próximos tres (3) años.

Figura 2. Esquema



5. MARCOS REFERENCIALES

5.1 MARCO CONTEXTUAL

La ley 905 del 2 de agosto de 2004 la cual modificó la ley 590 del 10 de junio 2000, conocidas como ley pyme, establece que “Artículo 2. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabaja-dores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer”

De acuerdo a la ley pyme Mantel Ltda. en el año 2008 clasificaría como pequeña empresa y a su vez dentro del sector de servicios y el subsector económico de “Actividades de arquitectura e ingeniería” de acuerdo a la división que realiza ANIF para la realización de la gran encuesta pyme².

Hasta el año 2006 Mantel Ltda. sería considerada como una microempresa de acuerdo a la clasificación de la ley pyme, es en el 2007 donde logra fortalecer su posición y avanzar en el crecimiento empresarial, dos hechos reflejan este fortalecimiento:

1. En el año 2007 Mantel Ltda. clasificó dentro del programa “PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN LAS COMPRAS DE LAS ECP ATN/ME -8893-CO” programa apoyado por el Banco Interamericano de Desarrollo y dirigido por ACIEM (Asociación Colombiana de Ingenieros) cuyo objetivo era: Contribuir al aumento de competitividad de la Pyme para el suministro de bienes y servicios a las Empresas con Capital Público Colombianas.

Del estudio realizado a Mantel Ltda. se originó que una oportunidad por mejorar sería la revisión de los principios y fundamentos que componen la planeación estratégica y su debida interrelación.

2. Fue también en el año 2007 donde Mantel Ltda. obtuvo la certificación de su sistema de calidad bajo la NTC ISO 9001.2000, certificación otorgada por el Icontec

2, La Gran Encuesta Pyme, Resultados primer semestre de 2008, Bogotá, Mayo 22 de 2008

Gracias a la buena gestión comercial de la compañía y los buenos resultados financieros, es este el momento de plantear la dirección que se quiere tomar para el futuro.

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1. Conceptos generales

La gestión estratégica realiza una transformación coordinada de los cuatro recursos de la empresa (humanos, técnicos, comerciales y financieros) para llegar a los objetivos previstos.

Se distinguen tres fases en el proceso de gestión estratégica:

- estratégica
- intermedia y táctica
- operativa o presupuestaria

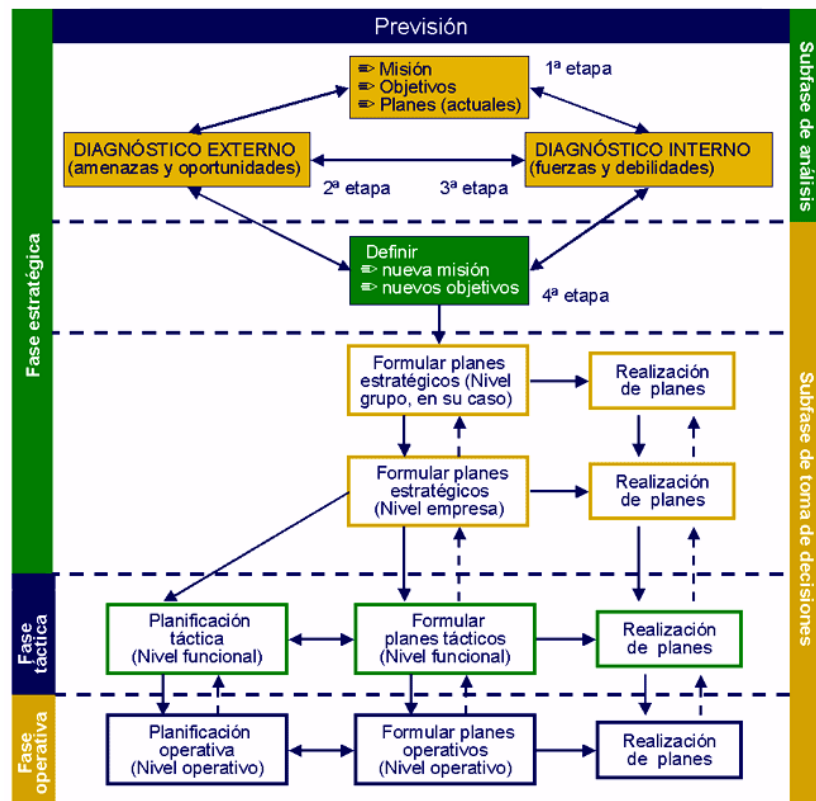
La fase estratégica, figura 3 comienza con un examen de la misión, objetivos y planes actuales de la empresa, y continúa con las etapas de diagnóstico interno y externo, para, al final, definir la nueva misión y los nuevos objetivos si fuese necesario.

En la etapa de diagnóstico externo se investigan las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la de diagnóstico interno estudia las fuerzas y debilidades de la empresa.

La última etapa de la fase estratégica concierne a la toma de decisiones en función de los análisis anteriores. Esta toma de decisiones es, en una gran parte, a largo plazo. La planificación estratégica ha de armonizar las fuerzas y debilidades de la empresa con las amenazas y oportunidades del entorno.

Así mismo, los planes estratégicos tienen que integrar las diversas áreas funcionales de la empresa, lo que supone la participación de los responsables en su formulación.

Figura 3. El proceso de gestión estratégica.



El plan estratégico de cualquier empresa viene limitado por su capacidad para captar y emplear los recursos.

Una vez terminada la fase estratégica continúa la fase intermedia o táctica (programas de acción, evaluación de los medios humanos, técnicos o financieros y coordinación de esfuerzos). Por último, la fase presupuestaria comprende las inversiones, colocación de los recursos para cumplir los objetivos, responsables de llevar adelante los planes, control presupuestario y de los resultados que se vayan obteniendo, entre otros. El ejercicio anual suele ser el campo apropiado de la fase presupuestaria.

El plan estratégico deberá recogerse en un documento que sirva como base para el resto de las fases³.

5.2.2. Misión y visión

Una forma sencilla de llegar a identificar la misión de un grupo o empresa es analizando los segmentos estratégicos en los que participa.

Esta primera etapa define las metas que la empresa se propone alcanzar respecto a sus capacidades. Se incluyen aquí las ideas de magnitud y crecimiento, rentabilidad económica y financiera, imagen y prestigio, satisfacción del personal, calidad de vida en el trabajo entre otras.

5.2.3. Diagnostico externo

La base para la planificación, que es la previsión, nos sugiere posibilidades para un futuro más amplio.

El modelo de Porter, es de gran ayuda para el examen de las matrices estratégicas. Hay que plantearse desde ópticas diferentes la creación de una nueva empresa o el estudio de otra ya en funcionamiento.

3, Enrique de Miguel Fernández, introducción a la gestión (management), editorial Universidad politécnica de Valencia, 2005

- Grupos estratégicos

Son aquellas empresas que tienen planteamientos similares de marketing, en cada sector pueden concurrir uno o varios grupos estratégicos.

Para construir el modelo de grupos estratégicos se seleccionan dos variables clave, que no deben estar muy correlacionadas.

Las variables más convenientes son las que explican mejor por qué los competidores se han situado en la posición que ocupan. Como es fácil de deducir, pueden tomarse distintas variables y llegar a disponer de varios modelos.

- Posición competitiva

De acuerdo al autor Michael Porter que aun cuando el entorno socioeconómico de la empresa sea muy turbulento, esta debe concentrarse en el sector o conjunto de sectores donde compite con otras. La capacidad de supervivencia de la empresa se asienta en su adaptación a la evolución del entorno y en su poder frente a los competidores.

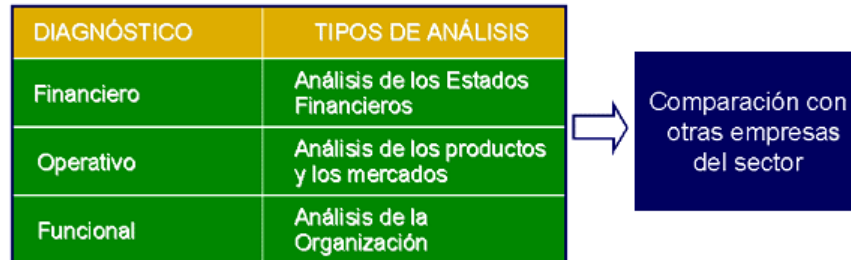
La intensidad de la competencia que se manifiesta en un sector no es una coincidencia, sino que viene originada por la estructura económica del mismo. El estado de tal competencia depende de cinco fuerzas o variables fundamentales.

5.2.4. Diagnostico interno

El fin del diagnostico interno es conocer las fuerzas y debilidades de los cuatro recursos fundamentales de la empresa (humanos, técnicos, comerciales y financieros).

Para la realización del diagnóstico interno se recomienda tres campos, figura 4:

Figura 4. Campos del diagnóstico interno



- Financiero:

Para la realización de este diagnóstico se cuenta con la información de los estados financieros de la compañía así como de otras empresas del sector y grupo estratégico.

- Operativo:

Este diagnóstico se apoya en los datos que facilita la contabilidad de costos y se basa en la comparación entre los diferentes servicios o productos de la compañía con sus respectivas ventas y los costos en los cuales se incurren para la producción de los mismos.

- Funcional:

Este diagnóstico sirve para conocer la evolución de las unidades funcionales de la compañía. Se suelen tener listas ya preparadas que contienen las variables a examinar. Ver figura 5.

Los resultados de los diagnósticos anteriores nos dan una idea inicial de los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Figura 5. Ejemplo de lista para el diagnóstico.



5.2.5. Definición de nueva misión y nuevos objetivos

El análisis de los factores internos y externos quizá lleve a la empresa a tener que definir una nueva misión y unos nuevos objetivos si el camino que sigue no es acertado. Hay varios indicadores que pueden complementar nuestros análisis y ayudarnos a encontrar la respuesta correcta:

¿Aumenta o disminuye nuestra cuota de mercado?

¿Cuáles son nuestros márgenes cuando se comparan con los de las empresas competidoras?

¿Qué tendencia siguen los beneficios y cuál es el índice de retorno de la inversión?

¿Crecen las ventas más deprisa que crece el mercado o más despacio?

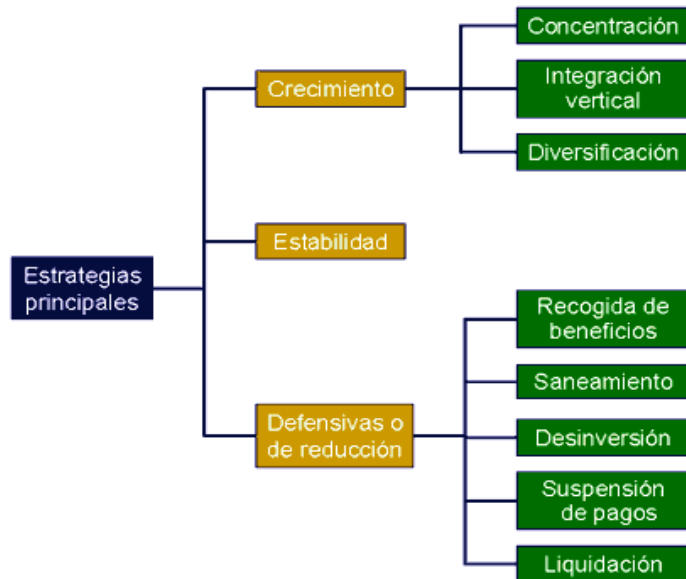
¿Mejora o empeora la posición competitiva de la empresa?

Con estas preguntas y otras similares es fácil deducir si la estrategia que sigue la empresa conduce o no a buenos resultados.

5.2.6. Formulación de los planes estratégicos

El plan estratégico es el plan general mediante el cual la empresa se propone lograr sus objetivos a largo plazo (Pierce, J.A. 1982). Las estrategias suelen caer dentro de tres categorías: Crecimiento, estabilidad y reducción⁴, Ver figura 6.

Figura 6. Estrategias principales o grandes estrategias.



5.3 MARCO LEGAL

- Constitución política colombiana de 1991.

- Código de comercio

- Código sustantivo del trabajo laboral

- Estatuto tributario

4, Enrique de Miguel Fernández, introducción a la gestión (management), editorial Universidad politécnica de Valencia, 2005.

- Ley 222 de 1995
- Ley 155 de 1959
- Ley 1014 de 2006
- Ley 590 de 2000
- Ley 905 de 2004
- Decreto 960 de 1970
- Decreto 2153 de 1992
- Decreto 4463 de 2006
- Circulares y disposiciones de la supersociedades
- Circulares y disposiciones de la superintendencia de industria y comercio

5.4 MARCO CONCEPTUAL

ALTA DIRECCIÓN: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización⁵.

CADENA DE VALOR: Es como una plantilla que las empresas utilizan para entender su posición en cuanto a costos e identificar los medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia de negocios que elijan⁶.

5, ICONTEC, NTC ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, 2000

CAPACIDAD: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para este producto⁷.

CALIDAD: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos⁸.

CLIENTE: Organización o persona que recibe un producto⁹.

COMPETENCIA: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes¹⁰.

COMPETITIVIDAD: Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo¹¹.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: es una disciplina que, a través de un proceso denominado Planeación Estratégica, compila la Estrategia de Mercadeo, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la Estrategia Corporativa que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la Estrategia Operativa, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.

EFICACIA: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados¹².

EFICIENCIA: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados¹³.

6, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, "Administración estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos", Thomson, 2008, pp89.

7,8,9,10,11,12,13, ICONTEC, NTC ISO 9000:2000, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, 2000.

ESTRATEGIA: Conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal¹⁴.

GESTIÓN: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización¹⁵.

INFRAESTRUCTURA: Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

INNOVACIÓN: Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

MEJORA CONTINUA: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos¹⁶.

ORGANIZACIÓN: Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones¹⁷.

PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados¹⁸.

PROYECTO: Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costos y recursos¹⁹.

PROVEEDOR: Organización o persona que proporciona un producto²⁰.

REQUISITO: Expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria²¹.

REVISIÓN: Actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos²².

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos²³.

TOMA DE DECISIONES: Se refiere a todas las actividades necesarias desde identificar un problema, hasta finalmente resolverlo poniendo en práctica la alternativa seleccionada. Debe existir más de una alternativa de solución, de lo contrario la decisión se reduciría a llevar o no a cabo la acción correspondiente.

6. METODOLOGÍA

La metodología a seguir para el desarrollo de este proyecto contempla el análisis de la empresa dentro de su marco de referencia local y nacional.

Una vez conocido este análisis se propondrán las estrategias a seguir para el fortalecimiento de la productividad de la compañía, tomando como base las metodologías aprendidas en la Especialización de Alta Gerencia.

La información necesaria para el desarrollo del proyecto será tomada del interior de la organización, así como de bases de datos de gremios empresariales.

6.1 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recopilación de la información del presente trabajo se obtuvo de dos fuentes:

- Fuente empresarial: Son los empleados de Mantel Ltda., sus socios, sus estados financieros y sus sistemas de gestión.

La recolección de la información de empleados y socios se hizo mediante entrevistas y la recolección de la información de estados financieros y sistemas de gestión se hizo mediante análisis de los mismos.

- Fuentes académicas: Son documentos, libros, ensayos, artículos, monografías entre otros, que han sido escritos con temas relevantes al presente documento.

6.2 MÉTODO

Se identificaron las siguientes fases para la elaboración de este documento.

- Compilación de la información concerniente al problema planteado.
- Clasificación y análisis de la información, que identifiquen los aspectos relevantes del problema planteado.
- Planteamiento de las estrategias y acciones a seguir para dar respuesta al problema planteado
- Control y evaluación del proceso y los resultados obtenidos.

7. IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

7.1 RAZÓN SOCIAL

MANTEL LTDA

7.2 OBJETO SOCIAL DE MANTEL LTDA

“... Suministro e instalación de sistemas de radio, fibra óptica y cableado estructurado. Instalación, mantenimiento correctivo y preventivo de redes de fibra óptica, comercialización de materiales para redes de telecomunicación...”

7.3 RESEÑA HISTÓRICA

MANTEL LTDA es una empresa Santandereana domiciliada en la ciudad de Bucaramanga, fundada en 1998 como solución a la necesidad de empleo, en un principio se ofrecían los servicios de:

- Montaje de torres de comunicaciones
- Instalación de antenas y radios
- Construcción de redes telefónicas

En el año 2000 se amplió el portafolio al servicio de construcción, mantenimiento y supervisión de redes de fibra óptica. Estos servicios eran contratados en un 100% con Telecom.

En el año 2005 se tomó la decisión por parte del dueño de la compañía de vender el 50% de la compañía, con el objetivo de fortalecer la competitividad de la compañía.

Esta venta trajo consigo entre otros los siguientes aspectos positivos:

- Fortalecimiento y aumento de los servicios ofrecidos por la compañía
- Aumento de la base de clientes de la compañía
- Aumento de la planta de personal
- Compra y modernización de herramientas y equipos especializados

En el año 2007 le fue otorgado por el Icontec, el certificado de aseguramiento de la calidad bajo la NTC ISO 9001:2000, logro que reafirma el buen momento por el cual atraviesa la compañía.

7.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La junta de socios de Mantel Ltda. está conformada por el director de ingeniería y el fundador de la compañía.

La gerencia general está a cargo de la directora comercial.

La empresa se divide en tres direcciones las cuales agrupan la gran mayoría de los procedimientos desarrollados en la organización. Ver figura 7.

7.4.1. Dirección comercial

Esta dirección esta conformada por la directora comercial y un ejecutivo de cuenta quienes se encargan de:

- Identificar nuevos clientes y oportunidades de negocio
- Evaluar la viabilidad de la compañía para atender la propuesta
- Elaborar y entregar la propuesta comercial
- Programar el trabajo del proyecto
- Coordinar la entrega del proyecto finalizado
- Efectuar la encuesta de satisfacción del proyecto

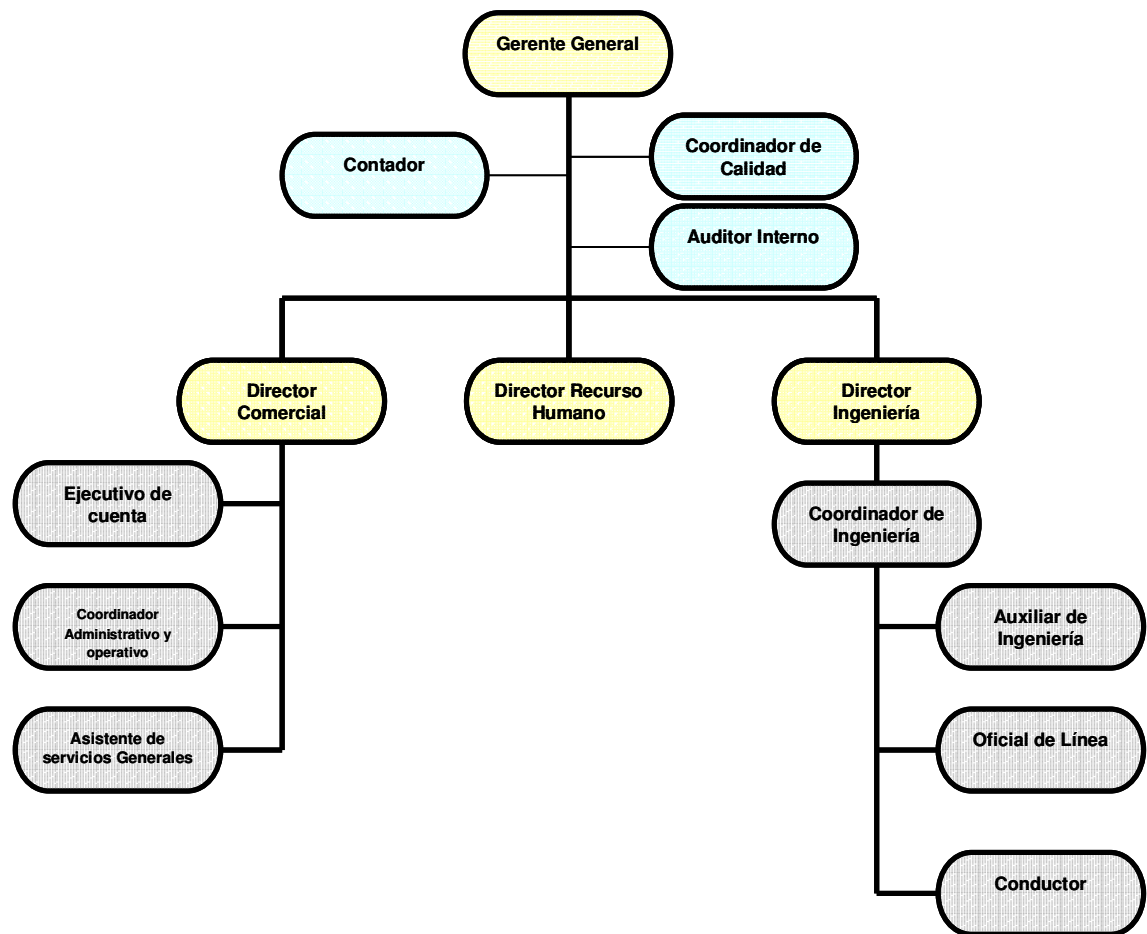
La dirección comercial también tiene a su cargo la gestión de compras y la administración del almacén de la compañía.

7.4.2. Dirección de recursos humanos

Esta dirección es la encargada de gestionar, mantener y mejorar el nivel de competencia del personal de la organización.

Las principales funciones que desempeña son:

Figura 7. Organigrama Mantel Ltda.



- Apoyar en la determinación de los perfiles y selección del personal

- Coordinar la elaboración del plan de capacitación

- Realizar el programa de salud ocupacional y seguridad industrial

- Coordinar la valoración de competencias del personal

A demás de las anteriores funciones la dirección de recursos humanos tiene la responsabilidad de la administración de los sistemas de gestión de la calidad bajo

directrices de la NTC ISO 9001:2000 y el sistema de salud ocupacional y seguridad industrial bajo la NTC-OHSAS 18001:2007.

7.4.3. Dirección de ingeniería

Esta dirección es la encargada de ejecutar los proyectos encomendados a Mantel Ltda. está conformada por el director de ingeniería, dos coordinadores de ingeniería, tres auxiliares de ingeniería y un conductor.

Sus principales funciones son:

- Planeación de proyecto con el grupo de trabajo
- Ejecución de proyectos
- Realizar pruebas finales de continuidad de sistemas

7.5 MERCADO

En la tabla 1 se muestran los sectores en los cuales Mantel Ltda. atiende las necesidades de diferentes empresas con la relación de algunos de los clientes a los cuales se les han desarrollado soluciones:

Tabla 1. Clientes de Mantel Ltda.

Sector	Clientes
Eléctrico	Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P.
	Dico Telecomunicaciones Ltda
Telecomunicaciones	Telefónica – Telecom
	Internexa S.A. E.S.P.
	SIEMENS Enterprise Communications Ltda
Hidrocarburos	OCCIDENTAL ANDINA, LLC
	Tipiel S.A.
	ECOPETROL S.A.
Educación superior	Universidad Industrial de Santander
	Universidad Autónoma de Bucaramanga
	Universidad Pontifica Bolivariana
	Universidad Manuela Beltrán
Industrial	Solla S.A.
	Bavaria S.A.
	VENTANAL ARKETIPO S.A.
	INGEMA Minera San Cristóbal - Potosí
	Bolivia

7.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

MANTEL LTDA ofrece soluciones integrales altamente confiables, escalables y seguras, soportadas con un excelente servicio que permite proteger la inversión realizada por los clientes ante los cambios tecnológicos y las nuevas necesidades,

reduciendo considerablemente sus costos operativos y el impacto de migración a nuevas tecnologías.

En la tabla 2 se observa las líneas de servicios ofrecidas por la empresa en la actualidad y al frente los servicios de cada una de estas líneas:

Tabla 2. Portafolio de Mantel Ltda.

Línea de servicio	Servicio
Infraestructura y conectividad	Soluciones de cableado estructurado que integran servicios de transmisión de información (voz, datos, video, sistemas de control y/o automatización).
	Soluciones de conmutación L2 / switching a nivel de redes locales (LAN).
	Soluciones de enrutamiento L3 / routing (WAN).
	Soluciones de seguridad, control y supervisión.
	Soluciones para redes inalámbricas (WLAN).
	Soluciones de telefonía IP.
Sistemas de radio	Enlaces de microondas de último kilómetro.
	Redes inalámbricas de alcance metropolitano.
	Enlaces punto a punto y punto multipunto.
	Instalación de BTS y RBS.
	Survey.
	Pruebas de enlaces (BERT).
Fibra óptica	Fusiones de Fibra Óptica.
	Pruebas con OTDR.
	Pruebas de Potencia Óptica.
	Soluciones de Último kilómetro (o última milla).

Tabla 2(Continuación). Portafolio de Mantel Ltda.

Línea de servicio	Servicio
Fibra óptica	Interconexión de redes LAN , MAN y WAN.
	Instalación de redes de planta externa.
	Interconexión de centrales telefónicas metropolitanas y locales.
	Interconexión Metropolitana de operadores servicios de telefonía.
	Interconexión de sistemas de telefonía celular con la red pública o privada.
	Interconexión de nodos para servicios de televisión local.
	Aplicaciones Industriales.
	Suministro de Cable de fibra óptica, Herrajes (Hardware) ODF, Bandejas, PigTail, Patch Cord, Termoencogibles, conectores, entre otros.
Suministros	Mantel Ltda. ofrece suministros de las marcas: Tyco electronics, Teldor, Fujikura, Panduit, 3COM, Cisco System, Transition, Avaya, Preformed, 3M, TRIPP-LITE, entre otros.

7.7 LINEAMIENTOS EMPRESARIALES

A continuación se presentan los lineamientos empresariales de la compañía, que se constituye en una directriz organizacional.

7.7.1. Misión

“En MANTEL LTDA., estamos comprometidos con la completa satisfacción de nuestros clientes, ofreciéndoles soluciones integrales en telecomunicaciones, a través de personal competente, ingeniería de alta calidad y tecnología de punta; promoviendo el mejoramiento de la calidad de vida de nuestro equipo humano con oportunidades de crecimiento profesional.

Estamos comprometidos con la consolidación de nuestra empresa, proporcionando una retribución justa para los miembros de la organización y la sociedad en general”.

7.7.2. Visión

“MANTEL LTDA, en el año 2012, será reconocida como una empresa líder en el sector de las telecomunicaciones, mediante la implementación de soluciones integrales, la optimización de procesos y el fortalecimiento de nuestro equipo humano”

7.7.3. Valores empresariales

LEALTAD: Estamos convencidos de lo que hacemos.

HONESTIDAD: Confidencialidad y ética profesional tanto con la organización como con el cliente.

RESPONSABILIDAD: Saber responder a las múltiples y diversas circunstancias.

COMPROMISO: Actitud positiva y responsable para el logro de las metas empresariales.

RESPECTO POR LOS DEMÁS: Capacidad de aceptar los diferentes criterios y actitudes dentro de la filosofía de la organización.

TRABAJO EN EQUIPO: capacidad de unir esfuerzos para lograr un objetivo en común.

PROFESIONALISMO: El compromiso de obtener y mantener el conocimiento y destrezas requeridos en un campo específico y utilizar ese conocimiento y destrezas para el cumplimiento de objetivos laborales.

AUTO MOTIVACIÓN: Estimulación mental procedente de uno mismo y orientada hacia la consecución de un objetivo.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Es nuestra capacidad de respuesta frente a los efectos o implicaciones de nuestras acciones sobre los diferentes grupos con los que no relacionamos”.

7.7.4. Política de calidad

“MANTEL LTDA a través del mejoramiento continuo satisface a sus clientes basado en una logística óptima para la prestación de servicios en telecomunicaciones; de manera oportuna, con personal altamente capacitado, orientado a la protección del medio ambiente y a las mejoras de sus condiciones de salud y seguridad en el trabajo, generando crecimiento y valor para nuestros empleados, clientes y socios”.

7.7.5. Objetivos de calidad

-“Mejorar la satisfacción del cliente, brindando soluciones integrales en telecomunicaciones.

- Cumplir con los tiempos de entrega.
- Desarrollar el talento humano a través de la motivación y capacitación técnica.
- Crecer con rentabilidad incrementando el valor de la compañía.
- Mejorar las condiciones de orden y aseo, salud y seguridad en el trabajo”.

7.7.6. Política de Salud Ocupacional

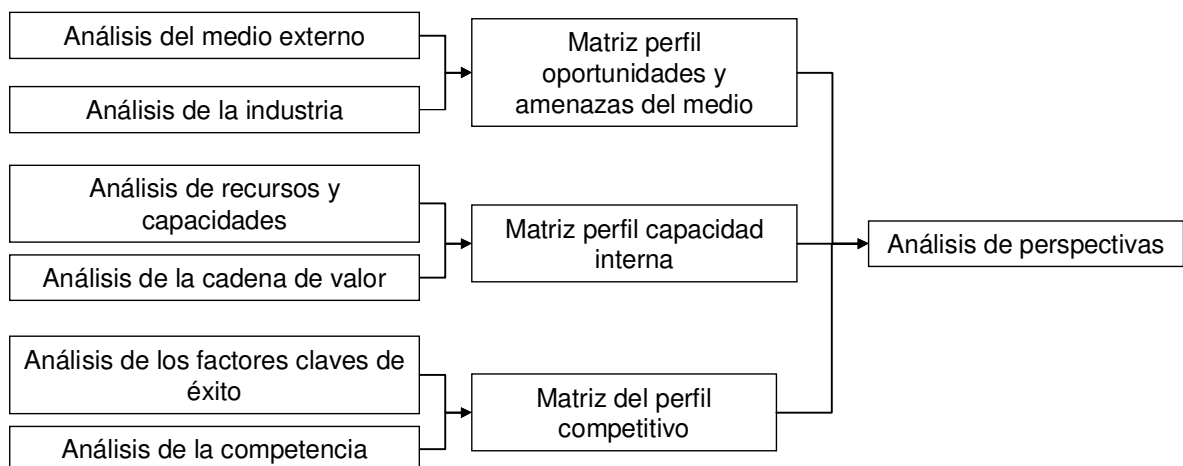
“Mantel Ltda. como empresa prestadora de servicios integrales en telecomunicaciones, asume como compromiso la mejora continua de sus procesos, con el fin de desarrollar acciones que conduzcan a reducir las lesiones personales, el daño a la propiedad y el impacto socio-ambiental y a generar un mayor bienestar físico, mental y social a sus empleados, a través de la identificación, evaluación y control continuos de los factores de riesgo en las diferentes áreas de trabajo.

Para dar alcance a ese compromiso, se desarrollo un programa de salud ocupacional que establece y promueve las directrices para tener un ambiente de trabajo sano y seguro, con la participación activa de todo su personal y de conformidad con los requerimientos legales y contractuales que le aplican a la empresa, que cuenta con el respaldo económico de la gerencia”.

8. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Para la realización del diagnóstico estratégico se utilizará el modelo ilustrado en la figura 8, el cual fue aprendido en el módulo de Gerencia de la planificación estratégica en la especialización en Alta Gerencia, dictado por el profesor Alfonso Osorio Russi. Este modelo es el conveniente para aplicar en la empresa Mantel Ltda. por que aplica una metodología sencilla de desarrollar con los miembros de la empresa.

Figura 8. Modelo diagnóstico estratégico



Para la realización de los diagnósticos estratégicos se entrevistaron a diferentes funcionarios de la organización entre los cuales se tienen a:

- Socio fundador
- Directora recursos humanos
- Ejecutivo de cuenta – coordinador de ingeniería
- Director de ingeniería
- Directora comercial

Adicionalmente se tomaron los siguientes documentos institucionales para ampliar el diagnóstico:

- Manual de la calidad
- Informe encuesta de satisfacción del cliente
- Programa de inducción
- Caracterizaciones de los diferentes procesos
- Procedimientos internos de la compañía
- Estados de resultados
- Portafolio de servicios

Se realizaron consultas a diferentes fuentes bibliográficas impresas así como disponibles en la Web.

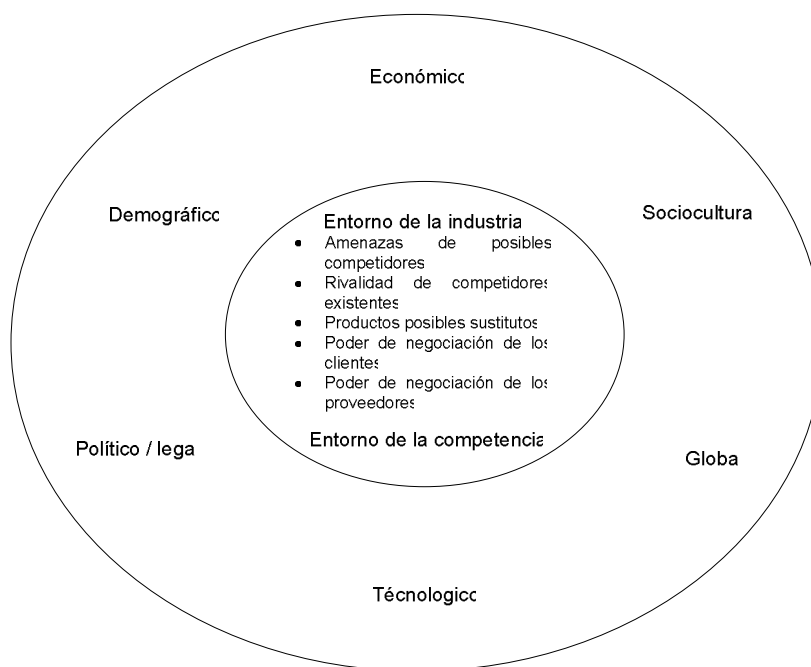
Como resultado se presenta un informe estratégico del entorno externo y otro del entorno interno.

8.1 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

El entorno externo influye en el crecimiento y rentabilidad de una empresa, las condiciones del entorno externo crean amenazas y oportunidades para las empresas y también tienen grandes repercusiones en sus acciones estratégicas⁴.

Esto se logra mediante el análisis del entorno externo, el cual se divide a si mismo en el entorno general, el entorno de la industria y el entorno competitivo. Ver figura 9.

Figura 9. Análisis oportunidades y amenazas del medio



8.1.1. Análisis del medio externo

Para la realización del presente documento hemos clasificado en políticos, económicos, sociales y tecnológicos los factores que tienen mayor relevancia en el análisis del entorno general para el caso de Mantel Ltda.

8.1.1.1. Político Legal

- Plan de ordenamiento territorial:

Para Mantel Ltda. representa un inconveniente debido a que en la actualidad se encuentra domiciliada en un área de uso residencial, sumado a esto en el año 2007 realizó una inversión considerable en la adecuación del espacio que ocupa.

De verse en la necesidad de cambiar su domicilio tendría que incurrir en realizar nuevamente la inversión en adecuación del sitio de trabajo.

- Política de seguridad del estado:

La política de seguridad democrática que en la actualidad es aplicada por el Gobierno Nacional, ha mejorado la confianza de invertir en Colombia, un ejemplo de esto es la inversión que esta realizando ECOPETROL en el sector la Cira-Infantas, lo cual le ha traído a la empresa oportunidades de contratar sus servicios.

- Incentivos a pequeña y median empresa:

Representa una oportunidad puesto que el gobierno nacional, en su plan de desarrollo “Visión Colombia: Segundo centenario 2019”, “Meta 3: Integrar las mipymes a la estrategia de internacionalización competitiva. La participación de la mipyme en 2010 sobre la base de su competitividad, debe aumentar en 10%”, debe generar programas que hagan realidad el cumplimiento de esta meta y partiendo del supuesto que las pequeñas y medianas empresas aprovechen estos incentivos entre los cuales tenemos: Acceso a crédito con tasas preferenciales por intermedio de Bancoldex, posibilidad de integrarse en las 50 zonas francas que autorizó el Gobierno Nacional, mejorando su capacidad productiva.

8.1.1.2. Económicos

- Tratados de comercio con otros países:

Representa una oportunidad por la posibilidad de exportar servicios a otros países, así como la posibilidad de adquirir equipos y materiales para el sector de las

telecomunicaciones con mejores precios a demás de ampliar el número de proveedores.

- La tasa de cambio:

Representa una amenaza porque las cotizaciones de los equipos y materiales que realiza Mantel Ltda. son basadas en la TRM y si ésta no presenta una variación estable la compañía disminuiría su rentabilidad, tendría que recotizar o cotizar en dólares, pudiéndose reflejar esto en un inconformismo por parte de los clientes.

- La recesión económica:

Representa una amenaza porque al detenerse el crecimiento del País se frenan las inversiones en nuevos proyectos y se aplazan las inversiones en modernización de infraestructura, en el caso particular de Mantel Ltda., si las empresas detienen sus inversiones en infraestructura de telecomunicaciones sus ingresos se verían seriamente afectados.

- La tasa de interés:

Actualmente representa una amenaza puesto que los costos asociados a la consecución del capital de trabajo se incrementarían haciendo que los costos financieros aumenten, convirtiéndose esto en una desventaja competitiva frente a las compañías que tienen excesos de capital de trabajo.

- Flujo de dinero:

Representa una amenaza porque en la actualidad la compañía no tiene el flujo de dinero necesario para la realización de grandes proyectos y para suplir esta debilidad tendría que acudir al sector financiero el cual además de tener tasas de

interés elevadas es muy restrictivo a la hora de otorgar créditos a las pequeñas empresas.

- La política laboral:

Las recientes reformas laborales han generado que exista mayor flexibilidad en la contratación laboral, sin embargo la carga prestacional asumida por el empresario continúa siendo muy elevada lo que ocasiona que aumentar el número de puestos de trabajo sea bastante difícil para las pequeñas empresas.

- La competencia global desigual:

La incursión de compañías multinacionales en Colombia representan una oportunidad por la inversión que realizan en el país, sin embargo sus políticas respecto a los proveedores y su “desarrollo de proveedores” ocasiona que haya una desmejora en sus condiciones económicas que con el tiempo ocasiona la no viabilidad financiera de los mismos.

- Disponibilidad de mano de obra calificada:

El desarrollo que ha tenido la educación en Colombia en el campo de las telecomunicaciones ha ocasionado que haya un mayor número de graduados tanto técnicos como tecnólogos y profesionales encontrándose en el mercado laboral la suficiente oferta de mano de obra calificada.

- Políticas de inversión social:

Un incremento en la inversión social significa un aumento de la cantidad y calidad de la educación para la población, mayor posibilidades para el acceso a las tecnologías, modernización de los servicios ofrecidos por el sector salud,

modernización del estado entre otros, este panorama sugiere una oportunidad para la contratación de empresas como Mantel Ltda.

- Crédito bancario:

En la actualidad representa una amenaza puesto que las entidades bancarias han establecido un mayor número de condiciones para el otorgamiento de créditos a pequeñas empresas por el “riesgo” que estas representan.

8.1.1.3. Social

- Delincuencia común:

De acuerdo a la encuesta “Calidad de la Gestión Estatal para el Desarrollo Empresarial” publicada el 5 de mayo de 2008 por el DANE reveló entre otros resultados que más del 50% de los empresarios en Colombia considera que el estado no les ofrece las garantías necesarias de seguridad para desarrollar su actividad económica, ocasionando que los empresarios deban recurrir en costos adicionales para protegerse de la delincuencia común.

- Ubicación geográfica:

Es una amenaza puesto que la gran mayoría de proveedores de los equipos y materiales utilizados, se encuentran en Bogotá y Medellín, pudiendo afectar los tiempos de entrega así como los costos por transporte.

En el caso del mercado de Barrancabermeja en algunos casos se da preferencia a las empresas locales, con el ánimo de incentivar el desarrollo empresarial de la región.

- Informalidad:

De acuerdo al documento del Departamento Nacional de Planeación “Informalidad en Colombia: ¿Qué hacer?” el cual registra que del 100% de los ocupados en Colombia el 61% se encuentra ubicado en la informalidad y que el sector de comunicaciones tiene una probabilidad del 84% de tener informales, sumando a esto los complicados procedimientos para formalizar las mi pymes y los elevados costos de registro e impuestos, podemos decir que este fenómeno podría afectar el sector al presentarse una competencia en desigualdad de condiciones, entre quienes están en la legalidad y los que no lo están.

- Las políticas salariales:

La flexibilización de la contratación laboral en Colombia ha aumentado, sin embargo es necesario que se adopten medidas que flexibilicen más el pago de horas extras, jornadas dominicales, salario mínimo para jóvenes, pago por horas, entre otros.

- Cambios en el estilo de vida:

Con el aumento en un 28.5% de conexiones a Internet de acuerdo a la comisión de regulación de telecomunicaciones, un aumento del 20% de las conexiones a banda ancha, la reciente decisión tomada por la Comisión Nacional de Televisión sobre el formato de televisión digital que será usado en Colombia, son algunas de las señales que podemos evidenciar que el estilo de vida en Colombia esta cambiando, por lo menos en cuanto a tecnología, esto sin lugar a dudas es una oportunidad por la enorme inversión que se requiere en infraestructura para alcanzar el uso masivo de estas nuevas tecnologías.

8.1.1.4. Tecnológico

- Telecomunicaciones:

Teniendo en cuenta las metas del gobierno nacional en su plan de desarrollo “Visión Colombia II Centenario: 2019” para el sector de las telecomunicaciones entre las que tenemos: Penetración móvil del 60%, Penetración Internet banda ancha del 60%”, teledensidad fija del 20%, TV digital al 100%, cobertura 100% del acceso universal, múltiples servicios a través de banda ancha, inversión en ciencia y tecnología del 1.5% del PIB, podemos afirmar que es una oportunidad por la inversiones que se realizarán tanto en infraestructura como en mantenimiento.

- Actualización tecnológica:

El sector de las telecomunicaciones es uno de los sectores donde se alcanzan grandes avances por parte de las empresas desarrolladoras de tecnología, esto podría verse como una oportunidad para las empresas que están al tanto de estos cambios tecnológicos puesto que su portafolio de servicios estaría en renovación constante.

- Facilidad de acceso a la tecnología:

Gracias a la globalización es factible conseguir los últimos desarrollos tecnológicos que se encuentran en el mundo, pero para Colombia esta “facilidad” es sumamente costosa ya sea por los difíciles trámites de importación como por los aranceles impuestos a los diferentes equipos requeridos para la industria.

- La resistencia al cambio tecnológico:

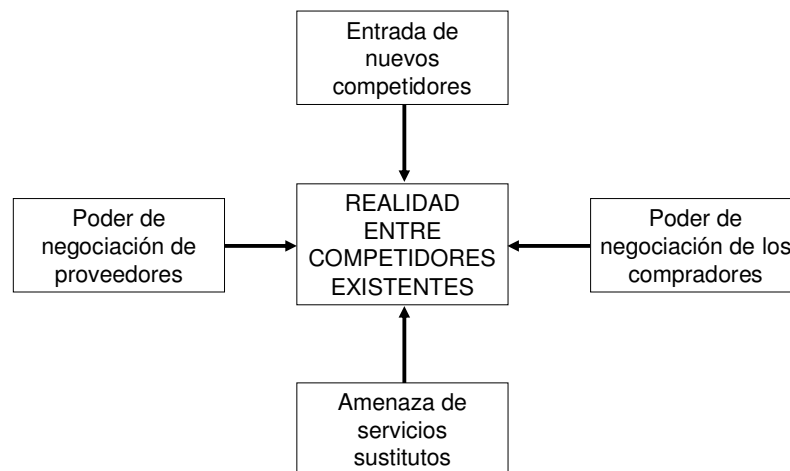
Este es quizás uno de los obstáculos más difíciles de vencer puesto que los dueños de pymes consideran que las inversiones en tecnologías de información y comunicaciones son muy costosas, se cree que estas tecnologías están más asociadas con la productividad que con la competitividad de las empresas.

8.1.2. Análisis de la industria

Se define como sector industrial a un grupo de empresas, cuyos productos tiene características parecidas o idénticas y compiten por servir a los mismos tipos de compradores.

Para realizar el análisis del entorno de la industria utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que es quizás la herramienta más utilizada para la determinación de la estrategia de negocio.

Figura 10. Modelo de las cinco fuerzas competitivas



8.1.2.1. Entrada de nuevos competidores:

Mantel Ltda. aporta soluciones a sus clientes en los siguientes campos:

- Fibra óptica
- Conectividad
- Infraestructura
- Sistemas microondas

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector²⁴.

El sector en el cual desarrolla su actividad económica Mantel Ltda. se caracteriza por tener unas barreras de entrada con intensidad media en el caso de los activos, debido a que las compañías que deseen ingresar a este mercado deben realizar una inversión inicial, en herramientas y equipos especializados los cuales no se consiguen en el mercado nacional y deben ser importados.

Para el caso de la experiencia empresarial tiene una intensidad alta, esto se da porque las empresas que contratan los servicios ofrecidos por Mantel Ltda. solicitan un mínimo de años de experiencia como requisito de contratación para garantizar la calidad de los servicios contratados.

Como conclusión podemos afirmar que en general la entrada de competidores en este sector de la economía no representa una mayor amenaza para Mantel Ltda., teniendo en cuenta que las barreras de entrada son medias con tendencia a elevadas y la experiencia adquirida le da la posibilidad de enfrentar este tipo de situaciones.

24, Ernesto Baena, Jhon Jairo Sanchez, Omar Montoya Suárez, El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas, Scientia et Técnica Año IX, No. 23, Diciembre 2003, UTP, ISSN 0122-1701.

8.1.2.2. Rivalidad entre los competidores existentes:

Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector²⁵.

Mantel Ltda. compite en el sector con la calidad de las soluciones ofrecidas, no utiliza la política de bajos precios como estrategia para captar clientes. De la competencia se tiene poca información de precios y márgenes que utilizan.

Los servicios ofrecidos por Mantel Ltda. se pueden clasificar en tres grupos de competencia:

- Fibra óptica: En este sector se ha competido con empresas de Bogotá y Medellín, en la instalación, mantenimiento y disponibilidad para redes de fibra óptica.

La competencia ha sido por la atención de la zona nor-oriental en la infraestructura de Internexa y Telefónica-Telecom.

- Conectividad e infraestructura: En esta área se ha competido con empresas locales como de otras ciudades por la atención del mercado de Bucaramanga y Barrancabermeja.

- Suministros: La competencia se ha centrado por atender los mercados de Bucaramanga y Barrancabermeja, los competidores son tanto empresas locales como distribuidores a nivel nacional.

En todos los casos, la competencia con las empresas locales tanto de Bucaramanga como de Barrancabermeja ha sido por así decirlo “pareja” pues son

25, Ernesto Baena, Jhon Jairo Sanchez, Omar Montoya Suárez, El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas, Scientia et Técnica Año IX, No. 23, Diciembre 2003, UTP, ISSN 0122-1701.

empresas pequeñas y los precios, tiempos de entrega y servicio no tienen diferencias significativas.

La competencia con empresas de otras ciudades es más intensa debido a que éstas poseen mayor capacidad técnico económica que las empresas locales; éstas están en la capacidad de ofrecer mejores precios.

8.1.2.3. Amenaza de servicios sustitutos:

Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior²⁶.

En el caso de los servicios ofrecidos por Mantel Ltda. estos no tienen una alternativa real de sustitución puesto que el desarrollo tecnológico “condiciona” a las empresas del sector a ofrecer los mismos procesos productivos.

8.1.2.4. Poder de negociación de proveedores:

Las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza.

Su fuerza se verá disminuida si el producto que ofrecen es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Por el contrario el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos²⁷.

26,27, Ernesto Baena, Jhon Jairo Sanchez, Omar Montoya Suárez, El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas, Scientia et Técnica Año IX, No. 23, Diciembre 2003, UTP, ISSN 0122-1701.

En el sector en el que se desenvuelve Mantel Ltda. existe variedad de proveedores que atienden las necesidades de compra que este requiere, una división de los proveedores por clase de productos podría ser:

- Proveedores de equipos activos y pasivos

- Proveedores de materiales especializados

- Proveedores de materiales de uso común

Los equipos activos y pasivos y materiales especializados son suministrados por proveedores, que tienen sus sedes en Bogotá y Medellín, se ha mantenido buena relación con los mismos y a los que se les ha solicitado cupo para crédito han otorgado el cupo.

Los proveedores de materiales de uso común son locales y su número es mucho mayor así que existe la posibilidad de escoger más.

En términos generales los proveedores exigen entre un 20% y 50% de anticipo de los pedidos que se les realizan y el resto a 30 días.

Cuando una empresa inicia actividades, los proveedores exigen el pago anticipado de los pedidos solicitados, para algunos productos es necesario además estar certificado por el fabricante para su distribución e instalación.

Los precios son establecidos por los proveedores quienes ofrecen descuentos por pago de contado.

8.1.2.5. Poder de negociación de los compradores

Los principales clientes de Mantel Ltda. son compañías medianas a grandes, ubicadas en las ciudades de Bucaramanga y Barrancabermeja, su capacidad de contratación les permite establecer las condiciones sobre las cuales desean que sus proveedores desarrollen las soluciones que requieren.

Los servicios ofrecidos por Mantel Ltda. son de primera necesidad para estas compañías pues inciden directamente en su competitividad, esto hace que la base de proveedores con la cual cuentan sea amplia y variada, permitiéndoles aplicar la política de contratar al precio mas bajo.

Los factores se resumen en la matriz presentada a continuación:

Tabla 3. Matriz factores externos

Factor externo	Forma de manifestación de los factores externos	Magnitud impacto	Capacidad respuesta	Intensidad efecto impacto
	0 = Oportunidad 1 = Amenaza	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	
POLÍTICO				
Plan de ordenamiento territorial	1	2	3	1
Política de seguridad del estado	0	1	1	1
Incentivos a pequeña y mediana empresa	0	2	3	0.67
ECONÓMICOS				
Tratados de comercio con otros países	0	2	1	2

Tabla 3. (Continuación) Matriz factores externos

Factor externo	Forma de manifestación de los factores externos	Magnitud impacto	Capacidad respuesta	Intensidad efecto impacto
	0 = Oportunidad 1 = Amenaza	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	
La tasa de cambio	1	2	1	3
La recesión económica	1	2	1	3
Las tasas de interés	1	2	1	3
Flujo de dinero	1	3	1	4
La política laboral	0	2	1	2
La competencia global desigual	1	1	1	2
Disponibilidad Mano de Obra (MO) calificada	0	2	2	1
Políticas de inversión social	0	1	1	1
Crédito bancario	1	2	1	3
SOCIAL				
Delincuencia común	1	2	2	1.5
Ubicación geográfica	1	2	2	1.5
Informalidad	1	2	1	3
Las políticas salariales	0	2	1	2
Cambios en el estilo de vida	0	2	1	2

Tabla 3. (Continuación) Matriz factores externos

Factor externo	Forma de manifestación de los factores externos	Magnitud impacto	Capacidad respuesta	Intensidad efecto impacto
	0 = Oportunidad 1 = Amenaza	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	
TECNOLÓGICO				
Telecomunicaciones	0	3	2	1.5
Actualización tecnológica	0	2	2	1
Facilidad de acceso a la tecnología	1	2	1	3
La resistencia al cambio tecnológico	1	3	1	4
Posición estratégica externa (PE)				2.05

El resultado ponderado promedio que puede dar como resultado final de la matriz es 2; por tanto, cuando el resultado de la posición estratégica externa es menor a 2, la organización tienen una posición con predominio de oportunidades y cuando la posición es mayor a 2, la organización tiene una posición con predominio de amenazas.

En el caso de Mantel Ltda. el resultado es 2.05, muy cercano al promedio ponderado pero con tendencia a tener una posición con predominio de amenazas, este resultado podría estar acorde con la realidad puesto que el sector en el cual se desenvuelve la empresa es un sector competitivo y para las pymes pequeñas exigen mayor esfuerzo para afrontar estas amenazas.

8.2 ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

Para la realización del análisis interno de la compañía clasificaremos los factores internos de la compañía en capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad de talento humano.

8.2.1. Análisis de recursos y capacidades

8.2.1.1. Capacidad directiva

- Imagen corporativa:

La imagen corporativa representa la personalidad de la empresa, es un elemento de diferenciación y posicionamiento, debe ser consistente con el posicionamiento del servicio que se ofrece para no causar confusión a los clientes potenciales²⁸.

Durante los 10 años de funcionamiento de Mantel Ltda. ha cambiado cuatro veces su imagen corporativa, siendo la última la más elaborada, pues, se contrató a un especialista para que apoyara a la compañía con el diseño de la imagen institucional.

En los dos últimos años se han realizado inversiones en la publicación de medios impresos como directorios telefónicos y portafolio de servicios, también cuenta con página Web, la inversión ha sido pequeña, pues, no se han desarrollado campañas de recordación y promoción de imagen.

- Uso de planes estratégicos:

29, Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal Berrocal, Gestión de recursos humanos por competencias, Editorial universitaria Ramón Arenas.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito, evita las situaciones de incertidumbre y de objetivos encontrados, a través de la planeación estratégica se direcciona a la organización hacia el largo plazo.

Mantel Ltda. cuenta con un plan estratégico definido que abarca todas las áreas de la organización, sin embargo su implementación ha sido deficiente pues no se ha pasado de la planeación a la implementación.

- Flexibilidad de la estructura organizacional:

La estructura de una organización puede cumplir más adecuadamente sus propósitos si dispone de mecanismos que la hagan flexible; toda empresa opera en un medio de permanente cambio, que la obliga a introducir instrumentos y técnicas que le permitan adaptarse y anticiparse a los diferentes cambios.

La organización debe poner énfasis sobre los sistemas de planeamiento y control²⁹.

Mantel Ltda. por ser una pyme pequeña posee una estructura que le permite dar respuestas inmediatas a los requerimientos de sus clientes.

- Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes:

La alta dirección de Mantel Ltda. entiende que para permanecer en el mercado es necesario tener la capacidad de afrontar los cambios del entorno de manera inmediata, para esto capacita constantemente su personal en los últimos desarrollos tecnológicos en el campo de las telecomunicaciones, participa en las actividades desarrolladas por la Cámara de Comercio de Bucaramanga entre las

que se encuentran seminarios sobre marketing, estudios y proyecciones económicas, técnicas de administración del recurso humano, entre otras.

Recientemente participó en el programa “Participación de las pymes en las compras de ECP ATN/ME-8893-CO” programa patrocinado por el BID y dirigido por ACIEM, el cual incluía una serie de capacitaciones dirigidas especialmente a pymes de ingeniería.

- Sistemas de toma de decisiones:

Frecuentemente la calidad de la toma de decisiones en una empresa se ve influida por la información que se tiene disponible, de modo que en muchas ocasiones no se toma la mejor decisión por carecer de la información necesaria o porque aun contando con ésta; no es útil por ser demasiado complicada dificultando al tomador de la decisión elegir la mejor para la empresa³⁰.

La alta dirección de Mantel Ltda. toma sus principales decisiones estratégicas basada en la experiencia de quienes la conforman, el análisis de la información no se realiza aplicando algún método, sino que se confía en la interpretación de quienes la analizan.

Las decisiones comerciales y de ingeniería son tomadas por las personas a cargo de estas funciones siguiendo la misma metodología descrita anteriormente.

8.2.1.2. Capacidad competitiva

- Satisfacción del cliente:

Mantel Ltda. realiza una medición, mediante la aplicación de una encuesta, que busca determinar la satisfacción de los cliente con los servicios prestados. Para el

30, Oscar Luis Garza Ruiz, sistemas de soporte a la decisión una opción para las pymes, 12/28/2006, <http://secretosenred.com/>

periodo enero – junio de 2008 el resultado fue de 4.76 superando la meta de 4.5, la encuesta esta dividida en 3 aspectos: la fase preventa, la fase de ejecución y la fase post venta.

La empresa considera que este aspecto es una fortaleza para la compañía que se ha alcanzado por su compromiso con el servicio al cliente, esto se ha evidenciado por que algunos de los proyectos ejecutados han sido ganados a la competencia por que los clientes sienten que el servicio es mejor.

-Diferenciación:

Mantel Ltda. ha definido como estrategia de diferenciación el servicio a sus clientes y para ello lo ha dividido en tres etapas:

-La preventa: Incluye aspectos como la facilidad para contactar la compañía, la respuesta a las solicitudes, tiempo y calidad de las cotizaciones presentadas.

-La ejecución: Incluye aspectos como el cumplimiento y calidad de los productos y proyectos entregados, capacidad técnica de los funcionarios encargados de la ejecución y respeto por la propiedad de los clientes.

-La post venta: Incluye aspectos como tiempo de respuesta a solicitudes de atención, soluciones a los problemas planteados, calidad de las soluciones recibidas.

Pese a que estos aspectos no son ajenos a las demás organizaciones, Mantel Ltda. ha centrado sus esfuerzos en ellos y hasta el momento le ha dado buenos resultados.

- Inversión en investigación y diseño para desarrollo de nuevos productos y/ servicios:

Mantel Ltda. no ha identificado proyectos para realizar inversiones en la investigación y diseño de nuevos productos y/o servicios pese a que es una pyme que se desempeña en un campo de gran avance tecnológico, es más usuaria que desarrolladora.

- Concentración de consumidores:

Mantel Ltda. tiene concentrado su mercado en las ciudades de Bucaramanga y Barrancabermeja. En la ciudad de Barrancabermeja se concentra exclusivamente en el sector petrolero de donde obtiene el 70% de sus ingresos, en la ciudad de Bucaramanga atiende varias universidades e industrias que representan el 10% de sus ingresos, el restante 20% de sus ingresos los obtiene por la atención de emergencias, en el nor oriente Colombiano, de una red troncal nacional de fibra óptica.

- Portafolio de servicios:

Mantel Ltda. ha dividido su portafolio de servicios en cinco líneas: Fibra óptica, conectividad, infraestructura, sistemas microondas y suministros, de las cuales las líneas de fibra óptica, infraestructura y suministros representan el 100% de las ventas.

En cada una de estas líneas se ha venido fortaleciendo la compañía para poder ofrecer las diferentes opciones que se pueden presentar en cada uno de estos campos de la ingeniería.

8.2.1.3. Capacidad financiera

- Acceso a capital de trabajo cuando lo requiere:

La empresa cuenta con la facilidad de acceder a capital de trabajo por la vía del endeudamiento gracias a las buenas relaciones que ha mantenido con el sector financiero, también posee crédito con sus proveedores más importantes.

El capital de trabajo con el que cuenta en la actualidad la compañía responde a las necesidades que a afrontado hasta el día de hoy, sin embargo este debe incrementarse si se desea aumentar el numero de proyectos desarrollados.

- Recursos para inversión:

Mantel Ltda. dedica un importante porcentaje de sus ingresos a la inversión en herramientas y equipos especializados, porque es consiente que éste es uno de los factores que más impacto genera en la efectividad de las soluciones desarrolladas para sus clientes.

- Disponibilidad de fondos internos:

La buena administración de los ingresos de la compañía le ha permitido solventar los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos desarrollados, sin embargo ante la ejecución de un proyecto de gran envergadura estos no serian suficientes y seria necesario recurrir a fuentes de financiación externas.

- Sistemas de costos:

Mantel Ltda. divide sus costos entre costos administrativos y costos por proyectos, se mantiene un estricto control de los mismos a nivel histórico, sin embargo no se realizan estudios que midan su impacto real.

Una vez finalizados los proyectos los costos no son analizados metódicamente sino que se realiza una observación general de los mismos, esto no permite determinar el grado de cumplimiento de los presupuestados por la compañía para la ejecución de los diferentes proyectos.

- Gestión presupuestal:

La empresa realiza un presupuesto anual para determinar la meta de ventas, en él se estima el valor de los costos fijos que deberá asumir la compañía para el año que se presupuesta. No se realiza seguimiento al presupuesto establecido.

- Sistemas contables:

La contabilidad de Mantel Ltda. es llevada en un software contable el cual fue diseñado especialmente para pymes, la información se encuentra siempre actualizada y no se han tenido problemas con los entes de control por este aspecto.

Se ha avanzado en el uso del software, pues inicialmente fue utilizado únicamente para organizar y llevar la información contable y en la actualidad ya se esta utilizando como una herramienta de análisis financiero.

8.2.1.4. Capacidad tecnológica

- Habilidad técnica:

La alta dirección de Mantel Ltda. tiene una amplia experiencia en el campo de las telecomunicaciones pues sus miembros han estado vinculados con el sector desde hace más de 20 años, primero como empleados y ahora como empresarios.

La compañía cuenta con un plan de capacitación en el cual se incluyen elementos de entrenamiento con el objetivo de desarrollar las habilidades técnicas de sus funcionarios, esto ha sido una fortaleza para la compañía pues le permite desarrollar y entregar sus proyectos en los tiempos acordados.

- Capacidad total de la empresa:

La compañía ha contado hasta ahora con la suficiente capacidad para la prestación de sus servicios, posee los equipos y herramientas necesarios para afrontar sus proyectos, la mano de obra sin embargo a veces no es suficiente, debiendo recurrir a la contratación externa lo que implica el desarrollo de mecanismos de control para garantizar los trabajos contratados.

- Maquinaria y equipo:

Las inversiones realizadas en este aspecto le permiten a Mantel Ltda. estar a la vanguardia en el campo en el cual se desempeña y poder ofrecerle a sus clientes la posibilidad de contar con el respaldo necesario en caso de requerirlo.

Mantel Ltda. realiza un gran esfuerzo financiero para ofrecer esta alternativa, esto es porque los desarrollos tecnológicos avanzan rápidamente y los equipos comprados al año ya tienen en el mercado diferentes alternativas de reemplazo.

- Control de calidad:

Mantel Ltda. esta certificada con la NTC ISO 9001:2000 desde el año 2007, esta certificación le ha permitido trabajar bajo el concepto del mejoramiento continuo y asegurar la efectividad de sus procesos.

Los miembros de la organización son conscientes que los clientes no ven la calidad del servicio ofrecido por la empresa como un valor agregado sino que esta entra dentro de los requisitos mínimos exigidos.

- Flexibilidad del servicio:

Para la clase de soluciones ofrecidas por Mantel Ltda. la flexibilidad en la prestación del servicio debe ser alta, puesto que es durante la ejecución de los proyectos donde surgen las inconsistencias entre lo planeado y lo que en realidad puede hacerse.

La empresa siempre esta atenta a solucionar las necesidades planteadas por los clientes y esta dispuesta a llegar a acuerdos sobre la ejecución de los proyectos que beneficie a ambas partes.

8.2.1.5. Capacidad de talento humano

- Nivel académico del personal:

La planta fija de empleados de Mantel Ltda. esta constituida por 11 empleados, de los cuales cinco (5) tienen titulo profesional, uno (1) tiene título de tecnólogo, dos (2) están estudiando para obtener su titulación como tecnólogo y profesional, los restantes tres (3) tienen titulo de bachiller.

Para trabajos donde se requiera un mayor número de empleados, estos son escogidos de acuerdo a los perfiles establecidos en el manual de cargos los cuales tiene unos requisitos de escolaridad, entrenamiento y experiencia.

- Experiencia técnica:

La planta fija de personal de la compañía tienen una excelente mezcla entre personal con gran experiencia y personal que recién inicia su vida laboral.

El personal del área operativa es quien mayor experiencia posee, Mantel Ltda. tiene como fortaleza que los integrantes de esta área han forjado su experiencia al interior de la compañía, esto le permite garantizar que los proyectos que se ejecutan se hacen bajo los parámetros establecidos por la misma. La restante planta de personal posee la suficiente experiencia para desarrollar sus labores de acuerdo a los requisitos de la empresa.

- Rotación:

La empresa tiene una planta fija de personal con la cual cuenta para el desarrollo de sus proyectos,

- Motivación:

Mantel Ltda. cuenta con un programa de motivación y difusión el cual tiene como objetivos específicos:

- Motivar al personal para que participen de las actividades programadas por la empresa.

- Reconocer el buen desempeño de los trabajadores.

- Establecer una comunicación directa empleado- directivos.

- Promover a todos los trabajadores para que contribuyan con el mejoramiento continuo del Sistema de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial

Este programa esta en la etapa de implementación puesto que no se contaba con la formalidad del mismo.

- Sistema de remuneración:

Mantel Ltda. no posee una escala salarial definida, la forma de establecer los salarios se realiza por consulta en el mercado laboral local, pero sin una metodología establecida.

Una vez al año, generalmente en diciembre, se otorga una bonificación a todo el personal como reconocimiento a su entrega y compromiso con la compañía.

- Capacitación:

La empresa cuenta con un plan de capacitación anual, el cual es planeado de un año para otro de acuerdo a los requerimientos de cada una de las áreas de la compañía, trimestralmente se realiza seguimiento al mismo para determinar el grado de cumplimiento del mismo.

El plan incluye entre otros aspectos:

- Entrenamiento técnico
- Salud y seguridad industrial
- Reinducción
- Gestión de calidad

8.2.2. Cadena de valor

La cadena de valor, se trata de un instrumento para el análisis interno de la empresa que realiza una partición de todas las actividades de la misma con el

objeto de determinar en qué medida cada actividad contribuye a alcanzar los objetivos buscados, el análisis también pretende conocer las interrelaciones existentes entre estas actividades.

El modelo de cadena de valor propuesto por Porter puede emplearse para analizar la situación y alcance de la Inteligencia Competitiva en una organización y, de esta manera, establecer un reparto óptimo de recursos y capacidades que permitirá llevar a cabo un adecuado análisis del entorno³¹.

La cadena de valor de una empresa se divide en actividades primarias y en actividades de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la elaboración de un producto, su distribución y venta a los compradores y su servicio posterior a la venta. Las actividades de apoyo brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias³².

A continuación se presentan las actividades propuestas por Porter para la cadena de valor y se realiza un análisis sobre cada una de ellas.

8.2.2.1. Actividades primarias

- Logística Interna:

Mantel Ltda. cuenta con una bodega en sus instalaciones, donde se encuentran inventariados y almacenados los equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de los proyectos así como los materiales necesario para la atención de emergencias.

No posee stock de materiales y estos son comprados de acuerdo a la necesidad de los mismos durante la evolución de las diferentes etapas de los proyectos.

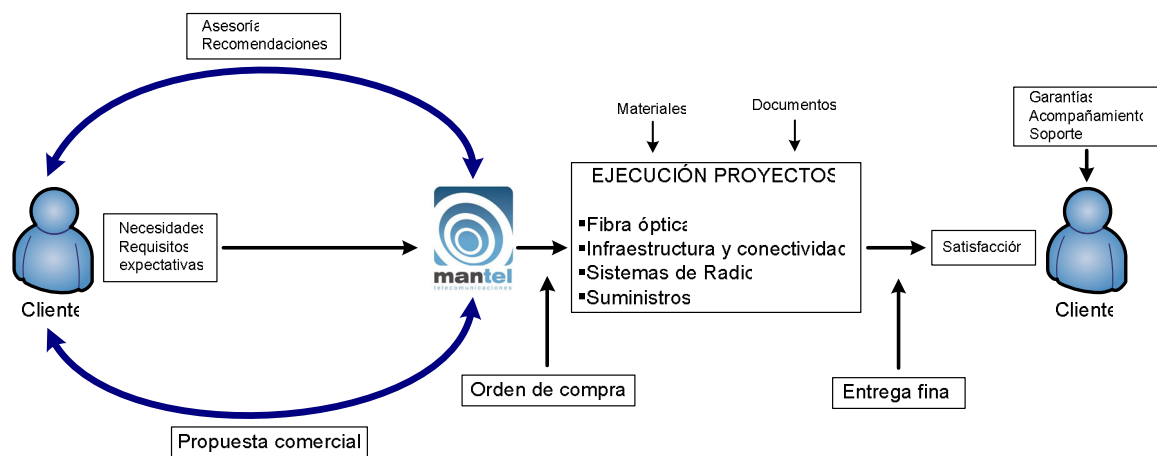
31, Modelo para el Diagnóstico del Entorno bajo un enfoque de Inteligencia Competitiva, Silvia R. Arroyo Varela, PUZZLE - Año 4, Edición Nº 19 Noviembre- diciembre 2005, ISSN 1696-8573.

32, Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, "Administración estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos", Thomson, 2008, pp89.

- Operaciones:

La figura 6 resume los pasos que sigue la compañía para la realización de su actividad económica, esta inicia cuando el cliente le entrega a Mantel Ltda. sus necesidades, requisitos y expectativas y finaliza cuando la empresa le entrega la solución a sus necesidades.

Figura 11. Cadena de valor de Mantel Ltda.



- Logística externa:

Una vez obtenida la orden de compra por parte del cliente, la empresa procede a desarrollar las actividades establecidas en el plan de calidad de cada proyecto. Los servicios ofrecidos por Mantel Ltda. se desarrollan en las instalaciones de los clientes, los funcionarios de la compañía tienen interiorizado el respeto por las mismas.

La compañía cuenta con un vehículo propio para el desplazamiento del personal y el transporte de los materiales a los proyectos en ejecución.

Durante la ejecución de los proyectos pueden presentarse modificaciones a las pactadas inicialmente, lo cual genera unas adiciones que son concertados con los clientes tanto para la ejecución de las mismas como para su posterior facturación.

- Marketing y ventas

La dirección comercial es quien desarrolla principalmente esta actividad, la empresa cuenta con una política comercial la cual referencia el cumplimiento de las metas de ventas así como el alcance de la autoridad en las condiciones comerciales ofrecidas a los clientes, por parte del personal perteneciente a esta dirección. Sin embargo la compañía no cuenta con un plan comercial formal.

Los clientes son captados principalmente por los siguientes métodos:

- Las referencias de otros.

- Se realizan visitas periódicas a clientes que ya hayan tenido algún vínculo comercial con la compañía.

- Se busca el contacto de los responsables de los departamentos de sistemas de las grandes para presentarles las soluciones ofrecidas por la compañía.

- Búsquedas en la Web y/o medios de comunicación de licitaciones o convocatorias para presentar ofertas comerciales.

- Servicio

Mantel Ltda. es conciente que las soluciones ofrecidas en campo de las telecomunicaciones no difieren considerablemente de una empresa a otra, es por eso que centra su propuesta en el servicio al cliente.

El servicio al cliente se da desde el primer contacto con el posible cliente, ofreciendo la asesoría y recomendaciones necesarias para desarrollar la solución adecuada a cada una de sus necesidades, continua con la presentación de una oferta comercial que guarda una excelente relación beneficio/costo, durante la etapa de ejecución se mantiene contacto permanente con el cliente para informarle del avance del mismo y atender oportunamente las inquietudes que se puedan presentar, una vez finalizado el proyecto la compañía garantiza un servicio posventa que incluye entre otros: Garantías, acompañamiento y soporte.

Para determinar el grado de cumplimiento de lo anteriormente descrito la empresa realiza una encuesta de satisfacción del servicio a cada uno de los proyectos desarrollados.

8.2.2.2. Actividades de apoyo

- Infraestructura de la empresa

Las instalaciones en las cuales se encuentra ubicada actualmente la compañía son adecuadas para el tamaño y funcionalidad de la misma, cuenta con puestos de trabajo dotados con lo necesario para que sus trabajadores desarrollen sus actividades diarias.

La empresa cuenta con una bodega donde se almacenan los equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades.

Los equipos y herramientas que posee la compañía le permiten cubrir con suficiencia los servicios ofrecidos.

Los sistemas contables de la compañía están completamente sistematizados, la alta dirección gestiona la consecución de los recursos necesarios para el desarrollo de los proyectos así como para su funcionamiento.

- Administración de recursos humanos

Mantel Ltda. se encuentra en la etapa de la implementación del sistema seguridad y salud ocupacional bajo la NTC OHSAS 18001:2007, este sistema le permitirá ofrecer a sus empleados la seguridad, bienestar laboral, social y familiar que motivan al trabajador a sentirse útil, pero ante todo importante dentro de la organización y así crear el sentido de pertenencia con la institución que lo llevara a realizar sus funciones con mayor agrado, procurando mantener su rol y distinción dentro de la empresa.

- Desarrollo tecnológico

Mantel Ltda. es usuaria de tecnología mas no desarrolladora, la alta dirección de la empresa procura mantenerse actualizada de los últimos avances en el sector en el que se desempeña, esto lo realiza mediante capacitaciones con proveedores así como a nivel personal.

La compañía posee el capital humano necesario para desarrollar un grupo de investigación, sin embargo no posee los suficientes recursos físicos y económicos para el desarrollo de un grupo de investigación con la formalidad que este requiere.

Gracias al sistema de gestión de calidad de la empresa, los procedimientos de la compañía se encuentran estandarizados y bajo el enfoque del mejoramiento continuo.

- Adquisiciones

Para que Mantel Ltda. cumpla con la entrega de sus soluciones a los clientes en los tiempos acordados, es necesario que desarrolle al interior de la misma, los

mecanismos necesarios para nada falte durante las diferentes etapas en las cuales se desarrollan las soluciones.

Es directriz de la empresa no mantener inventarios de materiales que no sean de consumo inmediato.

Estos dos factores han contribuido a que la gestión de compras en la empresa se encuentre completamente desarrollada, dentro de los controles establecidos para la buena gestión se han implementado los siguientes:

- Hoja de vida de proveedores

- Selección de proveedores

- Evaluación de proveedores

- Reevaluación de proveedores

- Procedimiento para realizar compras

Esta fortaleza se ha logrado interiorizar en la compañía gracias al sistema de gestión de la calidad.

Tabla 4. Matriz de factores internos

Factor interno	Forma de manifestación de los factores internos	Magnitud impacto	Capacidad respuesta	Intensidad efecto impacto
	0 = Fortaleza 1 = Debilidad	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	
CAPACIDAD DIRECTIVA				
Imagen corporativa	1	2	2	1.5
Uso de planes estratégicos	1	3	3	1.33
Flexibilidad de la estructura organizacional	0	1	3	0.33
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0	2	2	1
Sistemas de toma de decisiones	1	2	2	1.5
CAPACIDAD COMPETITIVA				
Satisfacción del cliente	0	2	1	2
Diferenciación	0	3	2	1.5
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos	1	1	1	2
Concentración de consumidores	1	3	2	2
Portafolio de servicios	0	2	2	1
CAPACIDAD FINANCIERA				
Acceso a capital de trabajo cuando lo requiere	0	3	2	1.5
Recursos para inversión	0	2	2	1
Disponibilidad de fondos internos	1	3	2	2

Tabla 4. (Continuación) Matriz de factores internos

Factor interno	Forma de manifestación de los factores internos	Magnitud impacto	Capacidad respuesta	Intensidad efecto impacto
	0 = Fortaleza 1 = Debilidad	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control elevado = 3	
Sistemas de costos	1	1	2	1
Gestión presupuestal	1	1	2	1
Sistemas contables	0	2	2	1
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Habilidad técnica	0	3	2	1.5
Capacidad total de la empresa	1	2	2	1.5
Maquinaria y equipo	0	3	2	1.5
Control de calidad	0	2	3	0.67
Flexibilidad del servicio	0	3	2	1.5
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO				
Nivel académico del personal	0	2	2	1
Experiencia técnica	0	3	2	1.5
Rotación	0	2	2	1
Motivación	0	2	2	1
Sistema de remuneración	1	3	2	2
Capacitación	0	2	2	1
Posición estratégica interna (PE)				1.12

El resultado ponderado promedio que puede dar como resultado final de la matriz es 2; por tanto, cuando el resultado de la posición estratégica interna es menor a 2, la organización tienen una posición con predominio de fortalezas y cuando la

posición es mayor a 2, la organización tiene un posición con predominio de debilidades.

En el caso de Mantel Ltda. el resultado es 1.12, lo cual indica que cuenta con una posición interna con predominio de fortalezas, esto refleja el buen momento por el cual esta pasando la compañía y es el resultado de las decisiones tomadas por la alta dirección pensando en el futuro de la compañía.

La compañía debe centrar sus esfuerzos en los factores que fueron calificados como debilidades para que mejore su posición y este en óptimas condiciones de competir en el sector en el cual se desempeña.

8.3 ANÁLISIS PERFIL COMPETITIVO

El sector de las telecomunicaciones en Colombia, es un sector que aporta importantes recursos al producto interno bruto y que generalmente ha presentado crecimientos superiores al promedio de la economía nacional³³.

Por tanto las telecomunicaciones, además de garantizar la conectividad del país, son un importante motor de la economía nacional.

La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los nuestros competidores, con frecuencia se consideran la porción más importante del proceso de formulación de estrategias. La matriz de perfil competitivo resume información decisiva sobre los competidores³⁴.

Mantel Ltda. ha centrado sus esfuerzos en desarrollar los siguientes factores claves de éxito:

33, Perspectivas para las telecomunicaciones en Colombia, ACIEM.

34, http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/591Primera_etapa.htm.

8.3.1. Servicio al cliente:

Este factor puede ser el que marque la mayor diferencia entre las pymes de ingeniería, puesto que el cliente quiere que toda la organización este a su servicio y requiere que la misma distribuya adecuadamente sus limitados recursos para lograr convencer a los clientes de que esto es así.

Mantel Ltda. ha identificado los siguientes puntos a fortalecer en el servicio al cliente:

- Asesoría y ayuda gratuita para determinar sus necesidades concretas.
- Que se les facture como ellos quieren.

- Entrega rápida de propuestas.

- Respuesta oportuna a sus solicitudes.

8.3.2. Precio

Este es el factor que mayor impacto tiene en las ventas, Mantel Ltda. no utiliza la política de precios bajos para captar clientes, sus soluciones guardan una excelente relación precio / beneficio, la compañía procura ofrecer lo mejor y mas actualizado del mercado para garantizar soluciones integrales a sus clientes.

8.3.3. Calidad de soluciones:

El desarrollo de la tecnología en el sector de las telecomunicaciones avanza muy rápido y las soluciones que pueden ofrecer las empresas como Mantel Ltda. en general son estandarizadas, algunas diferencias pueden ser la utilización de

soluciones mono-marca, certificaciones de fabricantes especializados y la experiencia en la atención de interrupciones del servicio.

8.3.4. Relaciones con proveedores:

Los proveedores tienen gran importancia en el normal desarrollo de las actividades de Mantel Ltda. esto por que de acuerdo a la oportunidad de entrega de sus productos la compañía puede ofrecer un tiempo de respuesta acorde a las necesidades de sus clientes.

Las relaciones con los proveedores han sido buenas pues siempre se han cumplido las condiciones de venta que ellos establecen como son el plazo del pago y anticipos para compras. Ellos han retribuido esto entre otras cosas con descuentos, cupos de crédito y permanente capacitación de los desarrollos alcanzados en los productos que comercializan.

8.3.5. Fortaleza financiera:

Las inversiones realizadas por mantel Ltda. en los últimos 4 años en infraestructura y capacidad de producción le han permitido fortalecer su presencia en el mercado sin embargo estas inversiones han afectado su capacidad financiera y ante proyectos de gran envergadura tendría problemas para responder a las necesidades requeridas.

8.3.6. Mercadeo y publicidad:

Recientemente Mantel Ltda. rediseño su imagen institucional para que los clientes la identifiquen con una empresa acorde a la evolución de la tecnología, las inversiones en publicidad se realiza en medios impresos y en los portafolios que se les entrega a los clientes cuando se visitan.

Tabla 5. Matriz del perfil competitivo

Matriz del perfil competitivo	MANTEL LTDA			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
	Peso	Calific.	Peso ponderado	Calific.	Peso ponderado	Calific.	Peso ponderado
Servicio al cliente	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Precio	0.20	2	0.4	3	0.60	4	0.80
Calidad soluciones	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Relaciones con proveedores	0.10	4	0.4	3	0.30	4	0.40
Fortaleza financiera	0.30	2	0.6	3	0.90	4	1.20
Mercadeo y publicidad	0.10	3	0.3	3	0.30	3	0.30
TOTAL	1.00		2.75		3.00		3.60

Para el análisis de la matriz del perfil competitivo del presente trabajo se han tomado dos pymes una local pequeña y otra con sede principal en Bogotá y presencia en Bucaramanga y Barrancabermeja, del tipo mediana. Los nombres de las compañías se omiten.

De la matriz se puede deducir que en general Mantel Ltda. tiene la posición más débil respecto a las otras dos compañías, para el factor servicio al cliente tiene la mayor puntuación de las tres compañías, para los factores calidad soluciones y mercadeo y publicidad las tres compañías presentan la misma puntuación.

Los resultados de esta matriz dependen de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones.

Las cifras revelan la fuerza relativa de la compañía, pero la precisión implícita es solo una ilusión³⁵.

35, <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>.

8.4 ANÁLISIS DE LAS PERSPECTIVAS

Para finalizar el diagnóstico estratégico se realizó un análisis DOFA de perspectivas el cual se presenta a continuación.

8.4.1. Potenciales

Tabla 6. DOFA perspectiva potenciales

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Incurción nuevas tecnologías en telecomunicaciones - Aprobación TLC - Incentivos a pequeña y mediana empresa - Tratados de comercio con otros países - La política laboral - Disponibilidad MO calificada - Cambios en el estilo de vida - Telecomunicaciones - Actualización tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> - Obsolescencia conocimientos tecnológicos - La competencia global desigual
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de especialización técnica de los empleados - Buen manejo de aprendizaje de los empleados - Nivel académico del personal - Experiencia técnica - Rotación - Motivación - Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un plan estratégico formal - Bajo porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación - Sistemas de toma de decisiones - Uso de planes estratégicos - Sistema de remuneración

8.4.2. Cadena de valor

Tabla 7. DOFA perspectiva cadena de valor

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -El avance tecnológico en la parte no activa de las telecomunicaciones es limitado -Capacitación uso equipos por los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores en otras ciudades - Informalidad -Facilidad de acceso a la tecnología
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> -La empresa cuenta con equipos y herramientas especializadas -La empresa tiene la certificación de la NTC ISO 9001:2000 -Experiencia técnica específica -Flexibilidad de la estructura organizacional -Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes -Habilidad técnica -Maquinaria y equipo -Control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> -Incumplimiento procedimientos de bodega -No se cuenta con la certificación NTC OHSAS 18001:2008 -Informalidad en la comunicación por ser una empresa familiar -Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos -Capacidad total de la empresa

8.4.3. Cliente

Tabla 8. DOFA perspectiva clientes

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Disminución precios de materiales - Aumento cobertura sistemas de comunicaciones - Política de seguridad del estado 	<ul style="list-style-type: none"> - Exceso de oferta en el mercado atendido - Disminución del crecimiento económico - Imagen corporativa - La resistencia al cambio tecnológico
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de satisfacción del cliente bueno - Amplio portafolio de servicios - Diferenciación - Portafolio de servicios - Flexibilidad del servicio - Ubicación geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay una estrategia comercial formal - Concentración de los ingresos en unos cuantos de los servicio ofrecidos - Desconocimiento de la actividad comercial al interior de la organización - Imagen corporativa - Concentración de consumidores

8.4.4. Financiera

Tabla 9. DOFA perspectiva financiera

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Crédito con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo precios por informalidad en equipos e infraestructura - Altas tasas de interés para créditos - La tasa de cambio - La recesión económica - Las tasas de interés - Flujo de dinero - Crédito bancario
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de endeudamiento bajo - Buen historial crediticio - Acceso a capital de trabajo cuando lo requiere - Recursos para inversión - Sistemas contables 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos limitados para desarrollar proyectos de gran tamaño - Exceso de caja inactivos - Poco seguimiento a la ejecución presupuestal - Disponibilidad de fondos internos - Sistemas de costos - Gestión presupuestal

9. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

En la misión se establece la definición del negocio y la propuesta de valor para un segmento de clientes.

Figura 12. Componentes misión



Para la definición de la misión se cruzaron los resultados del análisis estratégico, la anterior misión y las opiniones de la alta dirección de la empresa obteniéndose el siguiente resultado:

“Mantel Ltda. se compromete a entregar a sus clientes, soluciones integrales en telecomunicaciones, para ello cuenta con la capacidad técnica de sus colaboradores y la disponibilidad de los recursos tecnológicos y económicos.

Nos esforzamos por el crecimiento de nuestra empresa para contribuir al desarrollo de los miembros que la conforman y al de la sociedad en general”.

9.2 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

La visión es una declaración concisa que define los propósitos o grandes objetivos de mediano y largo plazo de la organización.

Para la definición de la visión de la empresa se cruzaron los resultados del análisis estratégico, la anterior visión, la misión y las opiniones de la alta dirección de la empresa obteniéndose el siguiente resultado:

“Mantel Ltda. aumentara su capacidad de contratación y será reconocida por sus clientes como la empresa que les da el respaldo que necesitan para la atención de sus necesidades en telecomunicaciones”

9.3 VALORES INSTITUCIONALES

Los valores se reflejan en el que hacer diario de la empresa, son compartidos por todos, forman parte de la cultura.

A continuación se presenta una propuesta de valores institucionales para Mantel Ltda.

- Responsabilidad: Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas, dando respuestas adecuadas a lo que se espera, asumiendo las consecuencias de los actos, resultado de las decisiones que toma o acepta y estar dispuesto a rendir cuentas de estos.

- Respeto y buen trato: Es la actitud de comprensión del ser de los demás, que nos permite entender su actuación y comportarnos con cordura y tolerancia frente a ellos.

- Compromiso: Es una obligación contraída, palabra dada, fe empeñada y con responsabilidad personal de cumplir cabalmente con lo ofrecido.

- Trabajo en equipo: Implica unir talentos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes como factor clave de permite sumar experiencia, conocimientos y habilidades para lograr resultados.

- Servicio: Es la entrega diligente, el empeño individual y el esfuerzo continuo de cada uno de ser protagonista activo, de ser útil siempre a los demás en lo que sea necesario; de dar oportuna y esmerada atención a los requisitos de los clientes.

9.4 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Son un conjunto de normas operacionales que aseguran que todas las decisiones operativas sean coherentes con la estrategia seleccionada.

Son criterios o guías que los responsables de realizar un plan, fijan para satisfacer las estrategias.

Las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos.

9.4.1. Política de calidad:

“MANTEL LTDA a través del mejoramiento continuo satisface a sus clientes basado en una logística óptima para la prestación de servicios en telecomunicaciones; de manera oportuna, con personal altamente capacitado, orientado a la protección del medio ambiente y a las mejoras de sus condiciones de salud y seguridad en el trabajo, generando crecimiento y valor para nuestros empleados, clientes y socios”.

9.4.2. Política de salud ocupacional

“Mantel Ltda. como empresa prestadora de servicios integrales en telecomunicaciones, asume como compromiso la mejora continua de sus procesos, con el fin de desarrollar acciones que conduzcan a reducir las lesiones personales, el daño a la propiedad y el impacto socio-ambiental y a generar un mayor bienestar físico, mental y social a sus empleados, a través de la identificación, evaluación y control continuos de los factores de riesgo en las diferentes áreas de trabajo.

Para dar alcance a ese compromiso, se desarrolló un programa de salud ocupacional que establece y promueve las directrices para tener un ambiente de trabajo sano y seguro, con la participación activa de todo su personal y de conformidad con los requerimientos legales y contractuales que le aplican a la empresa, que cuenta con el respaldo económico de la gerencia”.

9.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

9.5.1. Objetivos estratégicos

Mantel Ltda. ha identificado los siguientes objetivos estratégicos con los cuales busca alcanzar su visión.

- Mantener el crecimiento: Mantel Ltda. quiere mantener el crecimiento en ventas que ha tenido durante los últimos dos años. Ver figura 14.

Meta: 7%, desde el año 2003 Mantel Ltda. ha crecido en ingresos a esta tasa y se espera que durante los próximos tres años continúe con esta tendencia.

- Mantener la rentabilidad: Mantel Ltda. pretende que la relación entre sus ingresos y costos se mantenga. Ver figura 14.

Meta: 12.41%, durante los últimos cinco años la empresa ha mantenido esta tasa de rentabilidad y se espera que la misma sea mantenida durante los próximos 3 años.

- Diferenciar y ampliar el portafolio de productos: Mantel Ltda. quiere ser reconocida como la empresa que ofrece la solución que el cliente necesita. Ver figura 15.

Meta: 3 tres nuevos servicios, Mantel Ltda. buscará durante los próximos tres años la inclusión en su portafolio de los servicios de VOZ IP, CCTV y DATA CENTER.

- Construir una imagen como socio del cliente: Mantel Ltda. pretende que los clientes sientan que es con ella que pueden alcanzar sus objetivos. Ver figura 15.

Meta: 100%, durante los próximos 3 años se diseñará e implementará el plan comercial de la compañía, por los buenos resultados obtenidos y la expectativa

de ampliación de la explotación petrolera, se ha decidido que el mercado al que mayor impulso se le dará será el de la ciudad de Barrancabermeja.

-Cumplir con los tiempos de entrega pactados: Mantel Ltda. se compromete a entregar sus soluciones justo en el momento que los clientes las requieran. Ver figura 16.

Meta: 100%, la empresa busca cumplir con los términos pactados comercialmente.

-Aumentar la productividad: Mantel Ltda. quiere mejorar la relación entre las soluciones entregadas y los recursos utilizados. Ver figura 16.

Meta: 12.41%, Mantel Ltda. solo desarrollara proyectos cuya rentabilidad sea por lo menos 12.41%.

-Crear una cultura de calidad, innovación y aprendizaje: Mantel Ltda. quiere que la filosofía del mejoramiento continuo sea interiorizado por todos sus miembros. Ver figura 17.

Meta: 80% - 100%, se desarrollara una encuesta para medir el grado de interiorización de la cultura empresarial que se quiere adaptar, se espera que este nivel alcance por lo menos el 80% el primer año y llegue al 100% al tercer año.

-Mantener la competitividad y calidad de los empleados: Mantel Ltda. quiere que sus colaboradores utilicen mas y mejor los recursos que la organización les asigna para el cumplimiento de sus tareas. Ver figura 17.

Meta: 100%, se espera que todos los empleados alcancen el nivel de cumplimiento de EFICIENTE en su evaluación de desempeño.

9.5.2. Mapa estratégico

Es una representación visual de una estrategia, de los procesos y de los sistemas necesarios para poner una estrategia en ejecución. Un mapa estratégico demostrara a empleados cómo sus trabajos se ligan a los objetivos totales de la organización.

Figura 13. Mapa estratégico

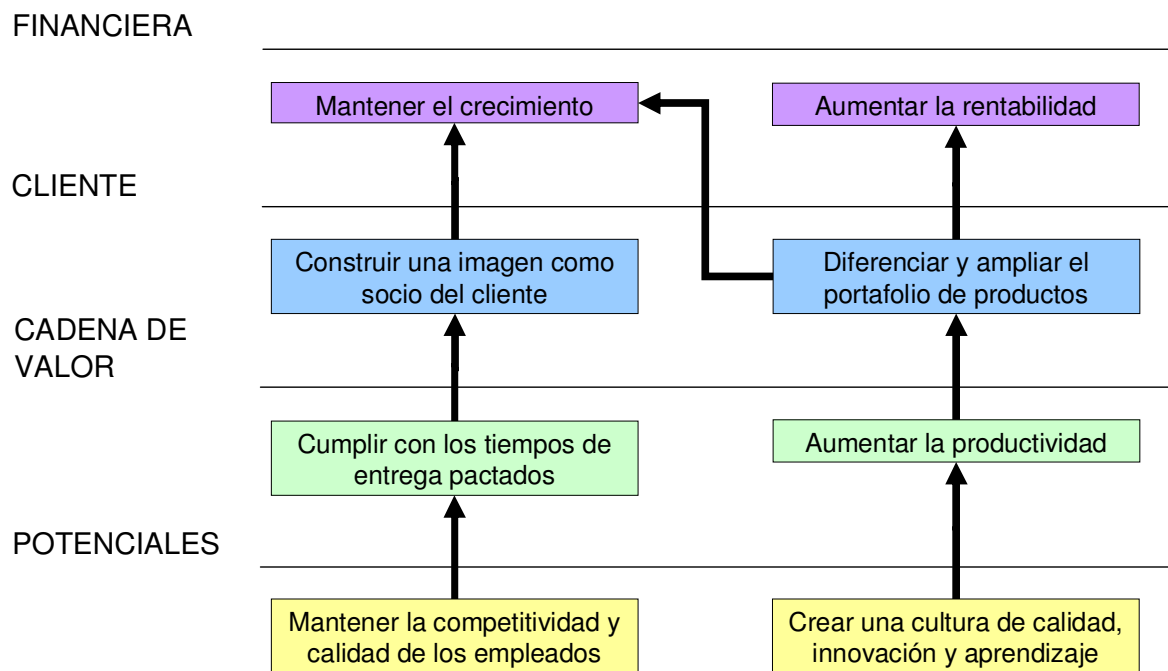


Figura 14. Resumen perspectiva financiera

Perspectiva: FINANCIERA						
Objetivo estratégico:			Mantener el crecimiento			
Mantel Ltda. pretende mantener el crecimiento en ventas que ha tendio durante los últimos dos años						
INDICADORES	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 09	META 10	META 11	RESPONSABLE
% Aumento ingresos	$(\text{Ingresos } 2009 - \text{Ingresos } 2008) / \text{Ingresos } 2008$	-	7%	7%	7%	Gerente general
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
Buscar usos alternativos de herramientas y equipos especializados						Director ingeniería, directora comercial
Aumento de la base de clientes						Gerente general, director ingeniería
Perspectiva: FINANCIERA						
Objetivo estratégico:			Mantener la rentabilidad			
Mantel Ltda. quiere que la relación entre sus ingresos y costos aumente anualmente						
INDICADORES	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 09	META 10	META 11	RESPONSABLE
Margen de utilidad	Utilidad neta / Ingresos	12.41%	12.41%	12.41%	12.41%	Gerente general
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
Realizar estudio de costos						Gerente general, contadora
Diseñar, construir y hacerle seguimiento al presupuesto de la organización						Gerente general, contadora

Figura 15. Resumen perspectiva cliente

Perspectiva: CLIENTE						
Objetivo estratégico:			Diferenciar y ampliar el portafolio de productos			
Mantel Ltda. quiere ser reconocida como la empresa que ofrece la solución que el cliente necesita						
INDICADORES	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 09	META 10	META 11	RESPONSABLE
Nuevos servicios	Número de servicios incluidos	-	1	1	1	Directora comercial
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
Incluir nuevos servicios al portafolio de Mantel Ltda.						Directora comercial, director ingeniería

Perspectiva: CLIENTE						
Objetivo estratégico:			Construir una imagen como socio del cliente			
Mantel Ltda. pretende que los clientes sientan que es con ella que pueden alcanzar sus objetivos						
INDICADORES	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 08	META 09	META 10	RESPONSABLE
Plan comercial definido	Plan comercial establecido e implementado		100%	100%	100%	Directora comercial
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
Desarrollar formalmente el plan comercial de la compañía						Gerente general, directora comercial
Fortalecer la recordación de la marca						Directora comercial

Figura 16. Resumen perspectiva cadena de valor

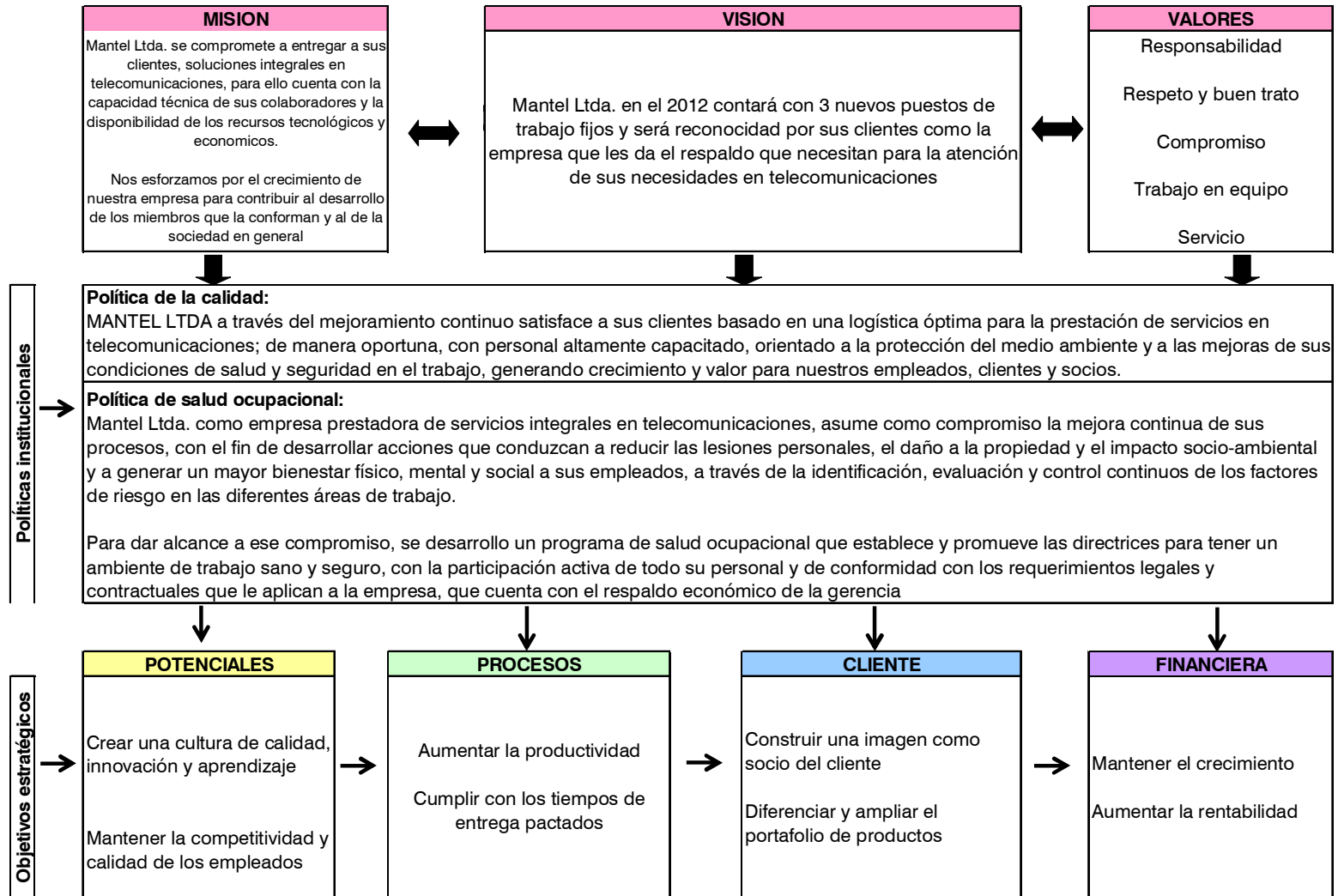
Perspectiva: CADENA DE VALOR						
Objetivo estratégico:			Cumplir con los tiempos de entrega pactados			
Mantel Ltda. se compromete a entregar sus soluciones justo en el momento que los clientes las requieran						
INDICADORES	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 09	META 10	META 11	RESPONSABLE
Proyectos ejecutados	Número de proyectos ejecutados en el tiempo establecido/Número total de proyectos	-	100%	100%	100%	Director ingeniería
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
Fortalecer relaciones comerciales con proveedores						Directora comercial
Fortalecer los procedimientos del proceso de prestación del servicio						Director ingeniería, directora de recursos humanos
Perspectiva: CADENA DE VALOR						
Objetivo estratégico:			Aumentar la productividad			
Mantel Ltda. quiere mejorar la relación entre las soluciones entregadas y los recursos utilizados						
INDICADORES	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 09	META 10	META 11	RESPONSABLE
Productividad proyectos	Ingresos proyectos/costos proyectos	-	12.41%	12.41%	12.41%	Director ingeniería
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
Apoyar la formación de un programa de capacitación técnica al interior de la empresa						Director ingeniería, directora recursos humanos

Figura 17. Resumen perspectiva potenciales

Perspectiva: POTENCIALES						
Objetivo estratégico:			Crear una cultura de calidad, innovación y aprendizaje			
Mantel Ltda. quiere que la filosofía del mejoramiento continuo sea interiorizado por todos sus miembros						
INDICADORES	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 09	META 10	META 11	RESPONSABLE
Nivel de interiorización cultural	Encuesta	-	80%	90%	95%	Gerente general
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
Promover la creación de un grupo de investigación						Gerente general, director ingeniería
Implementar el plan estratégico de la empresa						Gerente general
Perspectiva: POTENCIALES						
Objetivo estratégico:			Mantener la competitividad y calidad de los empleado			
Mantel Ltda. quiere que sus colaboradores utilicen mas y mejor los recursos que la organización les asigna para el cumplimiento de sus tareas						
INDICADORES	FORMULA	VALOR ACTUAL	META 09	META 10	META 11	RESPONSABLE
Evaluación de desempeño	Empleados con cumplimiento: Eficiente	-	100%	100%	100%	Directora recursos humanos
ACCIONES O INICIATIVAS ESTRATÉGICAS						RESPONSABLE
Diseñar e implementar una escala salarial						Gerente general, directora recursos humanos
Certificarse con la NTC OHSAS 18001:2007						Gerente general, directora recursos humanos
Presentar un proyecto de generación de empleo al programa Midas						Gerente general

A continuación se presenta la figura 12, donde se resume el plan estratégico de Mantel Ltda.

Figura 18. Resumen plan estratégico Mantel Ltda.



10. CONCLUSIONES

1. El aumento de la cobertura de los servicios de telecomunicaciones supone una oportunidad para las pymes como Mantel Ltda. la cual puede ser aprovechada si la empresa enfoca todos sus esfuerzos en al aplicación del direccionamiento estratégico que se adapte mas a su realidad, esperamos que el presente documento sea tomado como el inicio de la aplicación de este direccionamiento.
2. El diagnóstico del medio externo e interno desarrollado en este documento, permite presentarle a la alta dirección de Mantel Ltda. las iniciativas necesarias para fortalecer su cadena de valor.
3. Se identificaron las iniciativas en las cuales Mantel Ltda. debe enfocar sus recursos para que las estrategias propuestas puedan ser ejecutadas.
4. Como resultado del diagnóstico realizado a Mantel Ltda. se puede concluir que la empresa posee las fortalezas necesarias para ofrecer sus servicios en telecomunicaciones con los estándares establecidos por el mercado.
5. La calidad de las soluciones ofrecidas por Mantel Ltda. son basadas en la competencia de sus colaboradores, los cuales han fortalecido su experiencia con los proyectos desarrollados por la empresa, esta situación genera que los mismos se sientan comprometidos con el crecimiento de la compañía.
6. Se pudo establecer la importancia que tiene para Mantel Ltda. ampliar la base de sus clientes, este factor ha sido identificado por la alta dirección de la empresa como el que mayor impacto representa para la viabilidad económica

de la misma, es en este sentido que la empresa deberá fortalecerse durante los próximos años.

7. La oportunidad del servicio al cliente ofrecida por Mantel Ltda. le ha permitido retener y captar nuevos clientes, es por esto que la empresa debe esforzarse por realizar las iniciativas planteadas para fortalecer este importante factor de su competitividad.

11. RECOMENDACIONES

1. Es importante que la alta dirección de Mantel Ltda. estudie las conclusiones presentadas en el presente documento para que establezca el horizonte a seguir durante los próximos 3 años.
2. La metodología utilizada para la presentación de este documento debe ser aplicada y revisada por lo menos una vez al año para reducir las brechas que se puedan presentar entre los planeado y lo ejecutado.
3. La alta dirección de Mantel Ltda. es la responsable de la divulgación e implementación del direccionamiento estratégico propuesto, es por esto que el éxito de las iniciativas emprendidas dependen del compromiso que esta asuma para con su ejecución.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso Osorio Russi, Gerencia de la planificación estratégica, Especialización Alta Gerencia, UIS, 2008.
- Chan Kim W y Mauborgne R. 2005. La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S.A.
- Kaplan R./Norton D. The Balanced Scorecard. 1996. Harvard Bussiness Schooll Press
- Leonard D. Goodstein, Timote M. Nolan, J. William Pfeiffer. 2003. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc Graw-Hill.
- Enrique de Miguel Fernández. 2005. Introducción a la gestión: (management). Universidad Politécnica de Valencia.
- Dr C. Guillermo A. Ronda Pupo, Dr C. José Ángel Marcané Lacera. De La Estrategia A La Dirección Estratégica. Un Acercamiento A La Integración De Los Niveles Estratégico, Táctico Y Operativo. Ciencias de la Información Vol. 35, No. 1, abril, 2004
- ICONTEC. 2006. Herramientas para implementar un sistema de gestión de la calidad.
- Oscar León García. 2003. Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA.